

CUPRINS

Capitolul 1. MANAGEMENTUL ÎN ÎNTRERINDERII	3
1.1. PROCESUL DE MANAGEMENT	3
1.1.1. Procesul de management - conținut. Tipuri de management	3
1.1.2. Funcțiile procesului de management	5
1.1.2.1. Funcția de previziune	5
1.1.2.2. Funcția de organizare	7
1.1.2.3. Funcția de coordonare	7
1.1.2.4. Funcția de antrenare	8
1.1.2.5. Funcția de control – evaluare	9
1.2. ORGANIZAREA STRUCTURALĂ A ÎNTRERINDERII	10
1.2.1. Elementele structurii organizatorice	10
1.2.2. Tipuri de structuri organizatorice	15
1.3. PROCESUL DECIZIONAL ÎN ÎNTRERINDERE	18
1.3.1. Decizia și elementele sale	18
1.3.2. Tipologia deciziilor	19
1.3.3. Metode de optimizare a deciziilor	20
1.3.3.1. Abordarea unipersonală a deciziilor	20
1.3.3.2. Abordarea deciziilor în grup	24
1.4. STILURI DE MANAGEMENT	25
1.4.1. Stilul de management - conținut, factori de influență	25
1.4.2. Sisteme de caracterizare a stilurilor de management	26
Capitolul 2. MARKETING	30
2.1. NOȚIUNEA DE PIAȚĂ	30
2.2. CONȚINUTUL STUDIILOR DE PIAȚĂ	31
2.3. SURSELE DE INFORMAȚII	32
2.3.1. Sursele interne	32
2.3.2. Sursele documentare	32
2.3.3. Sursele primare	32
2.4. SEGMENTAREA PIEȚEI	37
2.4.1. Criteriile de segmentare a pieței	38
2.4.2. Strategii de segmentare	39
2.5. POLITICA DE PRODUS	40
2.5.1. Strategia de produs	40
2.5.2. Lansarea produselor noi	42
2.5.3. Marca de produs	42
2.6. POLITICA DE PREȚ	43
2.6.1. Obiectivele politicii de preț	43
2.6.2. Determinarea prețurilor	44
2.6.3. Decizii privind prețurile	45
2.7. POLITICA DE DISTRIBUȚIE	47
2.7.1. Funcțiile distribuției	47
2.7.2. Circuitele de distribuție	47
2.7.3. Strategiile de distribuție ale fabricantului	48
2.7.4. Metode de selecție a circuitelor de distribuție	48
2.7.5. Merchandisingul	48
2.8. POLITICA DE COMUNICAȚIE	49
2.8.1. Elementele sistemului de comunicație	49
2.8.2. Publicitatea	49
2.9. POLITICA FORȚEI DE VÂNZARE	51
2.9.1. Definiție, rol și obiective	51
2.9.2. Determinarea mărimii forței de vânzare	52
2.9.3. Recrutarea și formarea profesională a forței de vânzare	53
EXEMPLE DE GRILE	54
BIBLIOGRAFIE	57

Capitolul 1.MANAGEMENTUL ÎNTREPRINDERII

1.1. PROCESUL DE MANAGEMENT

1.1.1. Procesul de management - conținut. Tipuri de management

Procesele de muncă ce se desfășoară în orice sistem uman, inclusiv în întreprindere, se pot diviza în: procese de execuție și procese de management.

Procesele de execuție se caracterizează prin faptul că elementul uman acționează direct sau indirect asupra obiectelor muncii prin intermediul mijloacelor de muncă cu scopul executării de produse, efectuării de lucrări sau prestări servicii.

Procesele de management, spre deosebire de procesele de execuție, constau în aceea că o parte a elementului uman (o minoritate) acționează asupra celeilalte părți (a majorității) în vederea stabilirii și realizării obiectivelor întreprinderii.

Indiferent de rezultatele activității unei întreprinderi (de producție sau de servicii), esența managementului este pusă în evidență prin cercetarea componentei: **procesul de management**. În cadrul oricărui proces de management sunt consemnate mai multe **funcții** sau **atribute**:

- previziunea;
- organizarea;
- coordonarea;
- antrenarea;
- control-evaluarea.

Ansamblul funcțiilor (atributelor) procesului de management dau conținutul **procesului tipic de management** care se exercită în toate sistemele social-economice.

Procesul tipic de management, în raport de modul în care sunt concepute și exercitate funcțiile sale, se realizează în trei faze:

- previzională;
- de operaționalizare;
- de evaluare și interpretare.

Faza previzională (Fig.1.1) se caracterizează prin preponderența funcției de previziune dar și prin exercitarea, într-o măsură mai mică sau mai mare, a celorlalte funcții ale managementului. Această fază este axată pe anticiparea de modalități, metode, soluții organizatorice, motivaționale și de evaluare, corespunzător evoluției predeterminate a întreprinderii respective. Fazei previzionale îi corespunde **managementul de tip anticipativ** și se concentrează asupra stabilirii de obiective fundamentale și derivate, de decizii strategice și tactice.

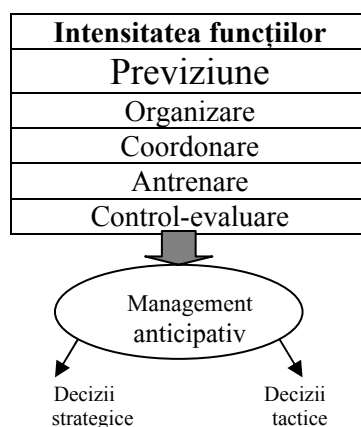


Fig. 1.1

În faza de operaționalizare (Fig.1.2) sunt preponderente funcțiile de organizare, coordonare și antrenare a elementului uman la realizarea obiectivelor cuprinse în prognozele, planurile și programele întreprinderii. Acestei faze îi corespunde **managementul operativ** în care predomină adoptarea și implementarea de decizii curente, majoritatea referitoare la activitățile de producție.

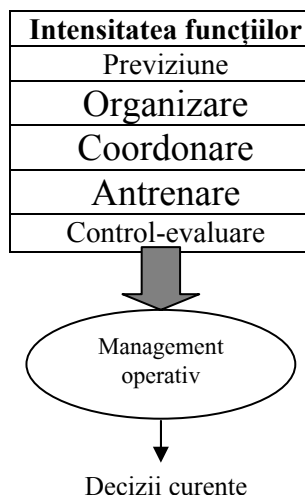


Fig. 1.2

Faza de evaluare și interpretare a rezultatelor (Fig.1.3), denumită și **faza finală**, se caracterizează prin preponderența exercitării funcției de control-evaluare atât asupra obiectivelor și deciziilor stabilite în faza previzională, cât și a celor din faza de operaționalizare, mai ales. În această fază, pe baza unui șir de verificări și evaluări a deciziilor adoptate, se introduc corecțiile impuse de schimbările produse în componentele mediului ambiant. Fazei finale îi corespunde **managementul postoperativ** și are un puternic caracter constatativ. Această fază încheie un proces de management și pregătește condițiile pentru abordarea unui nou proces.

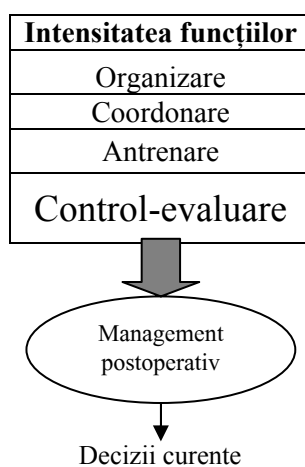


Fig. 1.3

Sistemul procesului de management reprezentat printr-o multitudine de variabile (intrare, comandă, perturbații, ieșire) –, evidențiază existența unor legături atât externe cât și interne. În ceea ce privește legăturile interne, acestea sunt deosebit de puternice între faza de operaționalizare și faza finală. Schimbul de informații între cele două faze – reciproc, intens și permanent – a impus în practică un cadru organizatoric comun, iar tipurile de management operativ și postoperativ s-au "topit" într-un singur tip: **managementul operativ**.

Revenind asupra procesului de management vom constata, de asemenea, că din punct de vedere al modului de manifestare în timp și spațiu există două tipuri de management:

- management anticipativ;
- management operativ.

Managementul anticipativ este un management de ansamblu (de vârf) și se prezintă ca un **management director (conducător)**.

Managementul operativ, în raport cu managementul anticipativ, este un **management subordonat (condus)**.

Caracteristica esențială a managementului anticipativ constă în faptul că operează cu perioade de timp mai mult sau mai puțin lungi (an, semestru, trimestru) și are drept scop să realizeze legăturile întreprinderii cu exteriorul (alte întreprinderi), făcând abstracție de aspectele de amănunt din interior. Prin caracterul său sintetic, urmărește să stabilească obiectivele generale (fundamentale) și derivate ale întreprinderii.

Managementul operativ utilizează perioade scurte de timp (lună, decadă, săptămână, zi, schimb), ține seama de cerințele de detaliu ale proceselor de execuție și de management. Prin managementul operativ, obiectivele generale și derivate sunt detaliate în obiective specifice și obiective individuale.

1.1.2. Funcțiile procesului de management

Esența oricărui proces de management este dată de atributele sau funcțiile sale. Cunoașterea funcțiilor procesului de management constituie o premisă importantă pentru însușirea științei și practicii manageriale, pentru utilizarea eficientă a sistemelor, metodelor, tehnicilor și procedurilor de management.

Cel care a analizat pentru prima dată procesul de management a fost Henry Fayol. Acesta, în lucrarea "Administration industrielle et générale", apărută în 1911, a divizat procesul de management în cinci funcții: **previziunea, organizarea, comanda, coordonarea și controlul**. Ulterior, alți specialiști au opinat pentru descompunerea procesului de management în funcții asemănătoare sau parțial diferite.

În prezent, cei mai mulți specialiști sunt de părere că procesul de management poate fi divizat în funcțiile redate în Fig.1.4.

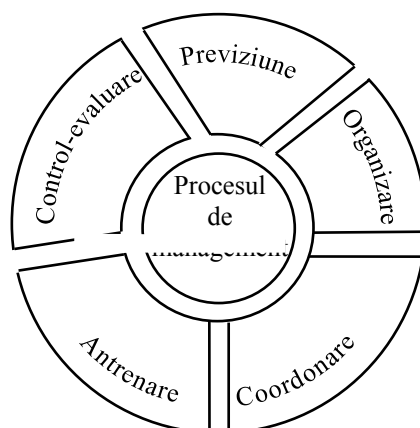


Fig.1.4

1.1.2.1. Funcția de previziune

Funcția de previziune cuprinde un ansamblu de activități prin care se asigură identificarea tendințelor existente, prefigurarea proceselor și fenomenelor viitoare, stabilirea obiectivelor de îndeplinit și a resurselor necesare.

Funcția de previziune conferă managerilor capacitate de orientare asupra problemelor de perspectivă ale evoluției întreprinderii. De realizarea funcției de previziune depinde modul de manifestare a celorlalte funcții.

În procesul de manifestare a funcției de previziune se disting patru etape:

- elaborarea prognozei sau strategiei întreprinderii;
- elaborarea planurilor de medie durată;
- elaborarea programelor sau bugetelor;
- reconsiderarea prognozei (strategiei), planurilor și programelor întreprinderii.

Prognoza reprezintă evaluarea probabilă, efectuată pe bază științifică, a evoluției viitoare a componentelor cantitative și calitative ale unui domeniu de activitate, pentru o perioadă delimitată de orizontul de timp ales (câțiva ani).

Prognoza furnizează factorilor de decizie soluții alternative (variante) de natură strategică, reprezentând căi posibile de urmat fără a avea un caracter imperativ. Întrucât evidențiază tendințele dezvoltării și prezintă variante posibile de evoluție, prognoza constituie un instrument de investigație și cunoaștere, de prefigurare a viitorului.

Esența prognozei este să ofere întreprinderii o **strategie**. Aceasta face ca sferile de cuprindere ale investigațiilor necesare să nu fie limitate. Strategia poate orienta întreprinderea spre consolidarea poziției

(inițierea unui program de cercetare, reorganizarea internă etc.), sau, alteori, o poate ajuta să extindă activitatea pe plan național și internațional. În toate cazurile însă, în lucrările de elaborare a strategiei, sunt abordate, în măsură mai mare sau mai redusă, probleme cu caracter financiar, precum și acțiuni privind procesele de producție. Orice strategie trebuie să ofere răspuns la întrebarea: Ce este posibil să realizeze întreprinderea?

Planificarea cuprinde un ansamblu de activități orientate spre stabilirea și fundamentarea, pe bază de studii și analize, a obiectivelor (derivate și specifice) și surselor necesare realizării lor pe o perioadă determinată (trimestru, semestru, an sau mai mult de un an).

Instrumentele planificării sunt **planurile de medie și de scurtă durată**. Pe baza planurilor se face legătura dintre orientările generale oferite de strategie și cerințele curente.

Locul planificării în structurile organizatorice ale întreprinderilor depinde, în general, de dimensiunea întreprinderii și de centralizarea sau descentralizarea procesului de management. În acest context, pot fi identificate diferite forme de organizare structurală a planificării.

În întreprinderile mici, procesul de management este centralizat și întreaga activitate de planificare este efectuată de patron sau de un singur manager. Specific pentru aceste întreprinderi este **o structură fără o organizare formală a planificării**.

Întreprinderile mijlocii, cu un management centralizat, optează pentru un **organism specializat de planificare**. Acesta este, de regulă, plasat în funcțiunea comercială, în cadrul activității de marketing.

Într-o întreprindere mare și cu un grad ridicat de descentralizare a managementului apare necesitatea existenței unor componente structurale de planificare în cadrul fiecărei funcțiuni. În acest caz, întreprinderea are **o structură de planificare pe compartimente**.

În condițiile unei întreprinderi mari cu un management centralizat, se poate organiza **o structură de planificare de stat major** cu rol funcțional și competență funcțională în directa subordonare a managerului general (executiv).

Într-un mediu mai puțin stabil, în condițiile unei întreprinderi mari și activitate complexă, precum și a unui management centralizat poate deveni necesară o **structură mixtă de planificare**. În acest caz există un organism de planificare cu rol de stat major, direct subordonat managerului general (executiv), cât și o structură unde fiecare funcțiune are propriul organism de planificare.

În condițiile economiei de piață, **planul** nu este un angajament definitiv, ci un instrument de referință care poate fi modificat în funcție de împrejurări. Planul poate fi mai sintetic sau mai analitic (mai detaliat sau mai global). Cu cât este mai detaliat, cu atât opune o rezistență mai mare față de schimbări.

Principala sarcină în elaborarea unui plan este stabilirea obiectivelor derivate și a etapelor necesare realizării și determinării duratei fiecărui obiectiv în parte. În legătură cu aceasta se pot pune următoarele întrebări: Ce se va realiza cu prioritate? Ce mijloace sunt necesare? Cum și de unde se asigură mijloacele necesare? Când este momentul pentru a acționa efectiv? În cadrul planului, obiectivele se exprimă în forme cantitative și valorice.

Programarea reprezintă defalcarea obiectivelor conținute în planul întreprinderii pe perioade scurte de timp (lună, decadă, săptămână, zi) și în spațiu (compartimente de muncă, persoane), precum și coordonarea activităților care concură la realizarea obiectivelor. Ca urmare, înainte de a se trece la acțiunea propriu-zisă, se impune stabilirea unor obiective operaționale cu scopul ca fiecare subunitate organizatorică, salariat al întreprinderii să știe ce trebuie să facă și ce se așteaptă din partea lui. Având ca bază de plecare fiecare obiectiv al planului (obiectivul general sau un obiectiv derivat) se stabilește o întreagă rețea de obiective specifice și individuale.

Instrumentele programării sunt **programele operative și bugetele**; aceste instrumente descriu rețeaua de obiective specifice și individuale.

Programarea răspunde la întrebarea: Ce poate fi realizat de întreprindere? Răspunsul la această întrebare este dat de ansamblul calculului specific programării care stabilesc dacă detalierea obiectivelor a fost corectă. Ca urmare, pentru fiecare subdiviziune organizatorică a întreprinderii, se urmărește realizarea echilibrului dorit între disponibilitățile sale și necesitățile ce decurg din programul operativ.

Reconsiderarea îndeplinește rolul de feed-back al funcției de previziune și are la bază un șir de verificări și evaluări ale tuturor componentelor previziunii: programe, bugete, planuri și prognoze în raport de situațiile concrete în care se află întreprinderea. Verificarea și evaluarea fiecărei componente a funcției de previziune pot să impună introducerea unor corecturi. De aceea, etapa de reconsiderare trebuie apreciată ca un proces iterativ între mijloace și scop, precum și între succese și eșecuri. Un nivel corespunzător de calitate al programelor, planurilor și prognozelor se obține treptat, ca rezultat al unui lanț de iterații, prin perfecționări succesive, ținând seama de factorii de influență.

1.1.2.2. Funcția de organizare

Organizarea este atributul procesului de management care asigură coerență acțională, disciplină, ordine funcțională și capacitate de adaptare a întreprinderii la schimbările generate de mediul ambiant.

Spre deosebire de previziune, care vizează punerea în operă a deciziei adoptate, **organizarea** urmărește să genereze un cadru adecvat pentru realizarea procesului de management, să ordoneze sarcinile și activitățile, să fixeze legăturile necesare în scopul dirijării tuturor eforturilor de stabilire și atingere a obiectivelor fixate.

Organizarea creează condițiile care facilitează utilizarea eficientă a resurselor materiale, financiare și umane, antrenează și valorifică experiența și competența profesională a managerilor și a celorlalți salariați.

Organizarea, **ca funcție managerială**, stabilește parametrii constructivi și funcționali ai structurii de management, precum și modalitățile de realizare a proceselor manageriale. Prin organizare managerii elaborează sau perfecționează structura producției (operațională), structura funcțională și sistemul informațional managerial. Tot prin organizare se urmărește formarea sistemului conducător și a sistemului condus, în vederea realizării obiectivelor cu ajutorul celor mai eficiente metode și tehnici.

Abordarea organizării ca funcție managerială permite să se constate că, în cadrul organizării, locul central îl ocupă factorul uman. În acest context, orice manager trebuie să se orienteze în primul rând spre a cunoaște oamenii sub aspect psihosocial, încercând să rezolve problemele umane prin mijloace umane. Aceasta înseamnă că salariații trebuie tratați ca subiecți și nu ca obiecte pentru că, în relațiile în care intră unii cu alții, oamenii apar cu întreaga lor personalitate. Printr-o asemenea viziune, managerii pot crea un climat psihosocial pozitiv, singurul care stimulează și mobilizează pe oameni la muncă, inventivitate și creație.

Organizarea, în raport cu gradul de detaliere, poate fi: organizare de ansamblu și organizare a principalelor componente ale întreprinderii.

Organizarea de ansamblu se concretizează în stabilirea structurii organizatorice, sistemului informațional (intern și extern), precum și delegarea autorității și descentralizarea activităților întreprinderii. Această subdiviziune a funcției de organizare este exercitată de managementul de vârf al întreprinderii (Consiliul de Administrație).

Organizarea principalelor componente ale întreprinderii se referă la organizarea activităților conținute de funcțiunile majore ale întreprinderii: cercetare-dezvoltare, producție, comercială, resurse umane și financiar-contabilă. Această subdiviziune a funcției de organizare este realizată la nivelul managementului mediu și inferior.

Din punctul de vedere al **formeii**, organizarea poate fi: organizare de produs, organizare după clienți, organizare geografică, organizare după criteriul de timp.

După **conținutul** său, organizarea întreprinderii poate fi organizare procesuală și organizare structurală.

Organizarea procesuală constă în descompunerea proceselor de muncă fizică și intelectuală în elementele lor componente în scopul analizei și regrupării în funcție de nivelul obiectivelor la realizarea cărora participă. Prin intermediul organizării procesuale se structurează, ordonează și antrenează ansamblul proceselor de muncă fizică și intelectuală ce se desfășoară în cadrul întreprinderii. Rezultatele organizării procesuale se concretizează în delimitarea și definirea funcțiunilor întreprinderii.

Organizarea structurală se concretizează în gruparea activităților, în raport de anumite criterii, pe grupuri de muncă și salariați în vederea asigurării condițiilor care să permită îndeplinirea obiectivelor întreprinderii. Rezultatul organizării structurale îl reprezintă secțiile, atelierile de producție, serviciile, birourile, deci structura organizatorică a întreprinderii.

1.1.2.3. Funcția de coordonare

Armonizarea și sincronizarea acțiunilor individuale și colective din cadrul întreprinderii și orientarea acestora spre îndeplinirea obiectivelor, în condiții de profitabilitate maximă, formează conținutul **funcției de coordonare**.

Coordonarea permite diferitelor subunități sau părți componente ale întreprinderii să asigure orientarea eforturilor spre un scop general comun, în aceeași direcție de acțiune.

Funcția de coordonare realizează cu funcțiile de previziune și organizare un schimb intens de informații și se condiționează reciproc. De exemplu, planul constituie cel mai important mijloc de coordonare. Organizarea, prin însăși conținutul său, reprezintă un instrument de coordonare cu caracter dinamic. Coordonarea prin organizare se realizează, în principal, pe baza procesului de analiză și raționalizare a sarcinilor și operațiilor, utilizând metodele și tehnicile specifice managementului.

Activitățile conținute de funcția de coordonare **sunt mai puțin formalizate** și, ca urmare, depind într-o mare măsură de latura umană a potențialului managerial.

Îndeplinirea corespunzătoare a funcției de coordonare este condiționată de existența unor **comunicații** intense verticale (între diferitele niveluri ierarhice și între manageri și subordonații lor), orizontale (între manageri și executanți situați la același nivel ierarhic) și oblice (între persoane care se situează pe diferite niveluri ierarhice și operează în diferite activități).

Funcția de coordonare, după specificul procesului de comunicare, îmbracă două forme: coordonarea bilaterală și coordonarea multilaterală.

Coordonarea bilaterală este un proces de comunicare între un manager și un subordonat prin care se asigură preîntâmpinarea filtraajului, distorsiunii și obținerea operativă a feed-back-ului.

Coordonarea multilaterală reprezintă un proces de comunicare între un manager și mai mulți subordonați. În condițiile întreprinderii moderne, ponderea coordonării multilaterale crește ca urmare a extinderii sistemelor de management de tip participativ.

1.1.2.4. Funcția de antrenare

Funcția de antrenare este strâns legată de relațiile interpersonale ale managerilor cu subordonații și constă în stimularea lor, în organizarea participării eficiente la stabilirea și atingerea obiectivelor fixate, pe baza luării în considerare a factorilor care îi motivează pe oameni.

Îndeplinirea corespunzătoare a funcției de antrenare presupune înțelegerea de către manageri a rolului și particularităților factorului uman în cadrul întreprinderii, a motivațiilor oamenilor, practicarea unui stil corespunzător de management și stabilirea unor comunicații interne eficiente.

Funcția de antrenare are un pronunțat caracter operațional și răspunde la întrebarea: De ce personalul întreprinderii participă la stabilirea și realizarea obiectivelor? sau: Ce trebuie întreprins pentru ca personalul întreprinderii să participe la stabilirea și realizarea obiectivelor? Analiza acestor întrebări ne conduce la concluzia că fundamentul antrenării îl reprezintă **motivarea**. Prin motivare trebuie să se asigure corelarea satisfacerii necesităților și intereselor personalului cu îndeplinirea obiectivelor și sarcinilor atribuite.

În legătură cu motivarea au fost formulate, pe parcursul dezvoltării și teoretizării managementului, o serie de teorii cele mai răspândite fiind: teoria clasică, teoria necesităților (nevoilor), teoria celor doi factori, teoria stimulentei, teoria speranțelor și teoria echității.

Teoria clasică aparține lui Fr. Taylor și se susține că cea mai bună motivare a omului constă în bani. Omul, prin însăși natura sa, își alege întotdeauna acele decizii care îi pot aduce venituri bănești maxime.

O corectă motivare a personalului pe baza aplicării teoriei clasice impune elaborarea și folosirea unor forme de salarizare care să orienteze oamenii în intensificarea eforturilor. Ca urmare s-a ajuns la o varietate de forme de salarizare: în regie, în regie combinată cu premii pentru diferite criterii și în acord (simplu, direct, progresiv etc.).

Teoria necesităților (nevoilor) pornește de la conceptul că omul are un ansamblu de necesități, de nevoi, pe care urmărește să și le satisfacă în mod treptat. Acest ansamblu se prezintă sub forma unui echilibru fragil, dar foarte real. Când necesitățile sunt nesatisfăcute mai mult timp, echilibrul se clatină și generează tensiuni. La apariția tensiunii, omul caută să restabilească echilibrul, se pune în mișcare și acționează în direcția satisfacerii necesităților. Această "punere în mișcare" a omului se numește **motivație**. Pentru teoreticienii necesităților, motivația este întotdeauna legată de satisfacerea necesităților care declanșează un comportament orientat către reducerea tensiunilor și, pe această bază, eliminarea insatisfacțiilor. Așadar, schema de reducere a tensiunii este: necesități nesatisfăcute → tensiune → motivație → comportament de satisfacere a necesităților → reducerea tensiunii.

Abraham Maslow, în 1954, ierarhizează necesitățile (nevoile) umane pe cinci nivele printr-o piramidă care îi poartă numele. Necesitățile, plecând de la baza piramidei, se vor suprapune astfel:

- necesități fiziologice (de bază, elementare): foamea, setea, ... ;
- necesități de securitate: protecția, ordinea ... ;
- necesități sociale: apartenența la un grup, dragostea ... ;
- necesități de apreciere (de stimă): reușita, recunoașterea ... ;
- necesități de realizare de sine: creativitatea, dezvoltarea personală.

Necesitățile fiziologice trebuie să fie în primul rând foarte bine satisfăcute. Celelalte cerințe, necesități, care au un grad de abstracție mai elevat, pot deveni operaționale, adică pot reprezenta un element de motivație al comportamentului uman numai după ce a fost satisfăcută prima grupă de cerințe. Astfel, când o necesitate nu este satisfăcută ea constituie o sursă de motivație. Din momentul în care o necesitate este satisfăcută apare necesitatea de nivel superior, fiind o nouă sursă de motivație. De asemenea, dacă necesitățile fiziologice (foamea, setea) nu sunt satisfăcute se pune în mișcare necesitatea de securitate pentru a găsi de mâncare și de băut. Dacă va exista siguranța de a satisface necesitățile fiziologice, următoarele surse de motivație vor deveni necesitățile sociale.

Teoria celor doi factori. În anii '60, Friderick Herzberg completează teoria lui A. Maslow. F. Herzberg este preocupat să identifice care sunt factorii sursă ai satisfacției și factorii sursă ai insatisfacției. Pentru aceasta realizează, în mai multe întreprinderi, studii bazate pe metoda "incidentelor critice". Metoda constă în a întreba salariații dacă își amintesc evenimentele în cursul cărora au resimțit satisfacția sau insatisfacția. Apoi se descrie impactul sentimentelor de satisfacție sau insatisfacție asupra eficienței cu care lucrează în relațiile cu alții și cu ei înșiși. Rezultatele acestor studii evidențiază existența a două grupe de factori de motivare: factori extrinseci (factori de insatisfacție) și factori intrinseci (factori de satisfacție)

Factori extrinseci - politica de personal, stilul de supraveghere, relațiile interpersonale, condițiile de muncă, salariul etc. - sunt de natură să reducă insatisfacția sau chiar să o elimine începând din momentul apariției. Acești factori generează insatisfacție când nu sunt luați în considerare și nu provoacă satisfacție când sunt luați în considerare. La acești factori constatăm pur și simplu absența satisfacției iar F. Herzberg îi numește "factori de igienă". Asemenea factori sunt baza unei "bune sănătăți" a relațiilor umane din întreprindere.

Factorii intrinseci se referă la realizarea proprie, recunoștința, interesul pentru muncă, responsabilitatea de promovare și de dezvoltare individuală etc. și operează numai pentru a crește satisfacția reieșită din muncă. Acești factori nu provoacă insatisfacție când nu sunt înțeleși, dar când sunt luați în considerare apare satisfacția. F. Herzberg numește factorii intrinseci "factori motori". Raportând teoria lui F. Herzberg la teoria lui A. Maslow, se poate observa că factorii motori se suprapun necesităților sociale, de apreciere și de realizare, în timp ce factorii de igienă se identifică cu necesitățile fiziologice și de securitate.

Potrivit acestei teorii se desprinde ideea că pentru a asigura motivarea personalului se cere, în primul rând, să se acționeze asupra satisfacerii necesităților primare (fiziologice și de securitate). Motivarea trebuie să înceapă cu rezolvarea factorilor de insatisfacție, cum sunt: salariul și condițiile de muncă.

Teoria stimulentei are la bază ideea că procesul de motivare este în bună parte influențat de evenimente ce au avut loc în trecut. Din această cauză comportamentul omului este orientat, cu precădere, spre surse de satisfacție, căutând să se îndepărteze de evenimentele de insatisfacție ce au avut loc anterior. Teoria stimulentei percepe motivarea ca fiind dependentă de o anumită obișnuință (obișnuința unui lucrător, ca la un randament dat în producție, să primească o sumă de bani). De aici concluzia că obișnuința trebuie înlăturată printr-un stimulent care să conducă la creșterea randamentului în muncă.

Teoria speranțelor se bazează pe ideea potrivit căreia comportamentul omului este în funcție de relația ce se stabilește între conceptele "valență" și "speranță". Prin conceptul de valență se înțelege intensitatea individului pentru un anumit rezultat, iar prin speranță convingerea că o acțiune dată va fi urmată de un rezultat specific. Aceasta înseamnă că acționând prin valență se creează o speranță care motivează pe individ să depună efort mai consistent. Speranța trebuie să fie susținută printr-un anumit mod de condiționare a satisfacțiilor și rezultatelor; aceasta se poate realiza prin două forme de motivare: pozitivă și negativă. Motivarea pozitivă se bazează pe amplificarea satisfacțiilor personalului din participarea la procesul muncii. Motivarea negativă constă în amenințarea personalului cu reducerea satisfacțiilor dacă nu realizează întocmai obiectivele și sarcinile repartizate.

Teoria echității are în vedere faptul că oamenii urmăresc să obțină o compensație echitabilă pentru efortul pe care îl depun în muncă. Dacă se va acorda o compensație mai mare sau mai mică decât aceea pe care oamenii o așteaptă, aceștia își vor schimba comportamentul. Motivarea, potrivit teoriei echității, se realizează când indivizii observă că este un echilibru între contribuțiile lor și compensațiile primite, pe de o parte, și același echilibru la alți indivizi cu care se compară, pe de altă parte.

Absența echității constituie o importanță: sursă de tensiune, iar oamenii vor să realizeze echilibru pe alte căi.

În ansamblul procesului de management, **calitatea funcției de antrenare** are un rol deosebit de important prin aceea că, într-o măsură decisivă, influențează eficiența funcțiilor situate în amonte (previziunea, organizarea și coordonarea), precum și a funcției de control-evaluare.

1.1.2.5. Funcția de control – evaluare

Funcția de **control - evaluare** se referă la ansamblul activităților prin care performanțele (rezultatele) întreprinderii și subsistemelor sale sunt măsurate și comparate cu obiectivele și standardele stabilite inițial, în vederea indicării nivelelor de îndeplinire, precum și a identificării măsurilor corective pentru înlăturarea abaterilor.

Din definiție rezultă că funcția de control - evaluare relevă două laturi nedisociabile: pasivă și activ-reactivă. Latura pasivă implică doar operații de înregistrare și evaluare a performanțelor. Latura activă este strâns legată de acțiunile corective care sunt luate înainte de a se face simțite consecințele unor decizii. În sfârșit, latura reactivă este atunci când rezultatele sunt cunoscute iar corecțiile nu pot influența decât operațiile viitoare.

În general, funcția de control-evaluare impune parcurgerea următoarelor operații:

- compararea rezultatelor (realizărilor) cu obiectivele (standardele) stabilite inițial și evidențierea abaterilor;
- analiza abaterilor și precizarea cauzelor care le-au generat;
- efectuarea corecțiilor;
- acționarea asupra cauzelor care au determinat abaterile.

Pentru compararea rezultatelor, managerii trebuie să aibă în vedere că acestea pot avea diferite forme de exprimare. De exemplu, un rezultat al producției se poate prezenta sub forma: volumul producției, durata de execuție, cheltuieli de producție, consumul de resurse etc. Compararea rezultatelor cu standardele stabilite trebuie să fie utilă, fiabilă, actuală și economică.

Analiza abaterilor și precizarea cauzelor care le-au generat constituie o operație foarte importantă deoarece conferă funcției de control o bază pentru efectuarea corecțiilor. Cu ocazia analizei se apreciază natura abaterilor (pozitive sau negative) și locul cauzei care a produs abaterea (locul cauzei poate fi una sau toate funcțiile din amonte de control-evaluare).

Efectuarea corecțiilor implică intervenția (reacția) managerilor și trebuie să se realizeze cu operativitate, cu rigoare, prin prevenirea fenomenelor de "scurtcircuitare" și să fie concepută sub forma recompenselor, sancțiunilor și a normelor de disciplină.

Ciclul operațiilor de control-evaluare se încheie cu acționarea asupra cauzelor care au determinat abaterile.

Pentru a fi eficientă, funcția de control-evaluare trebuie să aibă un caracter: continuu, preventiv, corectiv, și flexibil (adaptiv).

Caracterul continuu al funcției de control-evaluare constă în aceea că exercitarea funcției de control-evaluare nu se limitează doar la perioadele de încheiere a planului sau programului, ci se realizează de-a lungul perioadelor de îndeplinire a obiectivelor planificate sau programate.

Caracterul preventiv constă în capacitatea funcției de control-evaluare de a preîntâmpina deficiențele.

Caracterul corectiv se manifestă în cazul apariției abaterilor pozitive și constă în integrarea lor în procesele de execuție și de management, cât și a abaterilor negative prin indicarea măsurilor corective necesare eliminării deficiențelor.

Caracterul flexibil (adaptiv) reflectă suplețea operațiilor de control-evaluare de a surprinde multitudinea problemelor cu care se confruntă întreprinderea și reacția de răspuns la dinamismul mediului ambiant.

În concluzie, funcția de control-evaluare încheie un proces de management și pregătește începerea unui nou proces.

1.2. ORGANIZAREA STRUCTURALĂ A ÎNTRINDERII

În vederea realizării obiectivelor, orice întreprindere trebuie să elaboreze o structură organizatorică proprie. Aceasta presupune abordarea unui proces de divizare a muncii, de precizare a responsabilității și a autorității prin care să se asigure o comunicare, în și între grupuri, cât mai eficientă.

Structura organizatorică a unei întreprinderi reprezintă totalitatea posturilor și compartimentelor de muncă, modul de constituire, grupare și subordonare, precum și legăturile ce se stabilesc între posturi, compartimente de muncă și persoane, în vederea îndeplinirii în cât mai bune condiții a obiectivelor stabilite.

În ansamblul ei, structura organizatorică prezintă două mari părți: structura de management sau funcțională și structura de producție sau operațională.

Structura de management sau funcțională reunește ansamblul persoanelor, compartimentelor și relațiilor organizaționale astfel constituite și plasate încât să asigure condițiile economice, tehnice și de personal necesare desfășurării proceselor de management și proceselor de execuție.

Structura de producție sau operațională este alcătuită din ansamblul compartimentelor și relațiilor organizaționale constituite în vederea realizării directe a obiectului de activitate al întreprinderii.

1.2.1. Elementele structurii organizatorice

Modul de concepere a structurii organizatorice depinde de o multitudine de factori și va fi diferită de la o întreprindere la alta, chiar și în cadrul aceleiași ramuri de activitate. Dar, cu toate deosebirile existente, unele elemente constitutive ale structurii organizatorice sunt comune, indiferent de particularitățile întreprinderilor:

- posturile (locurile) de muncă;
- funcțiile;
- sferele de autoritate;
- compartimentele de muncă;
- filierele ierarhice;
- nivelurile ierarhice;
- relațiile dintre compartimentele de muncă.

Postul de muncă este cea mai simplă subdiviziune organizatorică și cuprinde totalitatea obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților care revin în mod permanent spre executare unui angajat.

Obiectivul postului constituie o caracteristică sintetică, generală și se referă la utilitatea postului, rațiunea creării sale și la criteriile de evaluare a muncii personalului cărui îi este atribuit.

Sarcina este un proces de muncă simplu sau o componentă de bază a unui proces de muncă complex ce prezintă o autonomie funcțională, fiind efectuată, de regulă, de o persoană.

Competența sau autoritatea definește limitele în cadrul cărora titularii de posturi pot acționa pentru realizarea obiectivelor individuale.

Responsabilitatea reprezintă obligația ce revine titularului postului pe linia îndeplinirii sarcinilor și obiectivelor individuale.

Pentru fiecare post de muncă este necesară întocmirea de către managerii de compartimente a **fișei postului** în care se precizează: denumirea postului, obiectivele, sarcinile, competențele, responsabilitățile, relațiile cu alte posturi și condițiile necesare unei persoane pentru a ocupa postul (pregătire, aptitudini, deprinderi, experiență etc.).

Funcția constituie factorul de generalizare al unor posturi de muncă asemănătoare din punctul de vedere al ariei de cuprindere a competenței (autorității) și responsabilității. De exemplu, funcției de șef de serviciu îi corespunde un număr variabil de posturi de muncă, în raport de dimensiunile și caracteristicile activității. Aceasta înseamnă că funcția de șef de serviciu exprimă "întinderea" autorității și responsabilității unui conducător, iar postul său de muncă le individualizează prin intermediul obiectivelor și sarcinilor.

Posturile de muncă și funcțiile, în raport de elementele care le definesc, pot fi împărțite în două categorii:

- **posturi de conducere**, respectiv **funcții de conducere**, care au o sferă largă de responsabilitate și autoritate, implicând sarcini de coordonare a altor posturi;
- **posturi de execuție**, respectiv **funcții de execuție**, cu responsabilități și autoritate limitate, restânse la executarea unor lucrări sau rezolvarea unor probleme, neimplicând coordonarea altor posturi.

Sfera de autoritate reprezintă numărul de persoane conduse nemijlocit de către un manager. Sfera de autoritate depinde de o multitudine de factori și este variabilă atât pe verticală cât și pe orizontală în cadrul structurii organizatorice. Sfera de autoritate crește pe măsură ce se coboară pe linia ierarhică, datorită simplificării și repetabilității sarcinilor. În plan orizontal (la același nivel ierarhic), sfera de autoritate este mai redusă în cadrul compartimentelor care realizează activități de concepție (tehnice, economice) și mai mare în compartimentele în care lucrările de rutină au o pondere mare.

Pentru calculul sferei de autoritate se iau în considerare, în general, patru variabile: încărcarea cu sarcini, saturarea cu sarcini, complexitatea activităților și gradul de delegare a autorității.

Încărcarea cu sarcini se referă la natura sarcinilor: de management și de execuție.

Sfera de autoritate a managerului situat pe nivelul ierarhic N (n_N), care coordonează activitatea altor manageri este egală cu patru manageri sau, în cazul activităților de execuție, egală cu 20 executanți. Dacă subordonații sunt atât manageri cât și executanți, sfera de autoritate se exprimă în echivalent persoane de execuție și se determină astfel:

$$n_N = 5M_N + X_N,$$

în care:

M_N	reprezintă	numărul managerilor subordonați direct managerului situat pe nivelul ierarhic N ;
X_N	–	numărul executanților subordonați direct managerului situat pe nivelul ierarhic N .

Saturarea cu sarcini se referă la influența pe care o exercită subordonații managerilor situați pe nivelul ierarhic $N + 1$, adică managerii și executanții subordonați indirect, mijlociți. În acest caz, sfera de autoritate a managerului situat pe nivelul ierarhic N , exprimată în echivalent persoane de execuție, este:

$$n_N = 5M_N + X_N + 0,2M_{N+1} + 0,04X_{N+1}$$

Complexitatea activităților manageriate implică un spor de competențe și responsabilități care pot fi puse într-o relație de dependență cu salariile managerilor. De aceea, pentru reflectarea complexității activităților manageriate în sfera de autoritate se calculează numărul managerilor subordonați direct (M'_N) și indirect (M'_{N+1}) pe baza unor indici de salarizare, astfel:

$$M'_N = \sum_{i=1}^{M_N} \frac{S_{iN}}{\bar{S}}$$

în care:

S_{iN} reprezintă salariul de încadrare al managerului i subordonat direct managerului situat pe nivelul ierarhic N ;

\bar{S} – salariul de încadrare mediu al managerilor subordonați direct și indirect.

$$M'_{N+1} = \sum_{i=1}^{M_{N+1}} \frac{S_{iN+1}}{\bar{S}}$$

în care:

S_{iN+1} reprezintă salariul de încadrare al managerului i subordonat indirect managerului situat pe nivelul ierarhic $N+1$.

Salariul de încadrare mediu se calculează ca o medie aritmetică simplă a salariilor de încadrare atât ale managerilor subordonați direct, cât și indirect.

Sfera de autoritate a managerului situat pe nivelul ierarhic N și în funcție de complexitatea activităților manageriale este:

$$n_N = 5M'_N + X_N + 0,2M'_{N+1} + 0,04X_{N+1}$$

Gradul de delegare a autorității se ia în calculul sferei de autoritate printr-un coeficient al gradului de delegare a autorității (Kd_N) stabilit, la rândul său, astfel:

$$Kd_N = \frac{R_{N-1} - R_{N+1}}{R_N}$$

în care:

R_{N-1} reprezintă volumul de activitate, sub forma sarcinilor primite de la managerul situat pe nivelul ierarhic $N-1$;

R_{N+1} – volumul de activitate, sub forma sarcinilor cedate managerului situat pe nivelul ierarhic $N+1$;

R_N – volumul de activitate, sub forma sarcinilor ce îi revin managerului situat pe nivelul ierarhic N , conform funcției pe care o îndeplinește.

Sfera de autoritate a managerului situat pe nivelul ierarhic N și în funcție de gradul de delegare a autorității este:

$$n_N = (5M'_N + X_N + 0,2M'_{N+1} + 0,04X_{N+1})(1 \pm Kd_N)$$

Compartimentul de muncă reprezintă o grupare de persoane, subordonate unui manager, care efectuează cu caracter relativ permanent sarcini omogene sau complementare contribuind la realizarea aceluiași obiective.

În cadrul structurilor organizatorice ale întreprinderilor din țara noastră, compartimentul de muncă poate fi reprezentat de: atelier, secție, birou, serviciu, direcție etc.

Compartimentele de muncă pot fi analizate după mai multe criterii, între care o mai mare frecvență o au următoarele:

- după modul de exercitare a autorității managerului;
- după natura autorității exercitate;
- după modul de participare la elaborarea deciziilor și punerea lor în acțiune.

După **modul de exercitare a autorității managerului**, distingem: compartimente elementare (simple) și compartimente de ansamblu (complexe).

Compartimentele elementare (simple) sunt grupări de persoane în cadrul cărora managerii au autoritate directă asupra persoanelor care execută funcții de execuție (formații de lucru, laboratoare, birouri etc).

Compartimentele de ansamblu (complexe) reprezintă o grupare a cel puțin două compartimente elementare aflate sub o autoritate unică a managerului de compartiment. În acest caz, autoritatea managerului de compartiment se exercită mediat (indirect) asupra subordonaților, prin managerii compartimentelor elementare. Managerul compartimentului de ansamblu poate delega o parte din autoritatea sa managerilor compartimentelor elementare (de exemplu, șeful unei secții de producție poate delega o parte din autoritate maiștrilor care conduc atelierele secției de producție).

După **natura autorității exercitate**, compartimentele de muncă pot fi: ierarhice și funcționale.

Compartimentele ierarhice se caracterizează prin autoritatea pe care o au managerii lor asupra managerilor compartimentelor situate pe nivelurile imediat inferioare de pe aceeași linie sau filieră ierarhică, de a da dispoziții și de a fi informați asupra felului în care se transpun în practică dispozițiile. Secția de producție este un compartiment ierarhic deoarece șeful de secție are autoritatea de a da dispoziții șefilor de ateliere din secție, adică maiștrilor.

Compartimentele funcționale se caracterizează prin autoritatea funcțională pe care o au managerii lor asupra managerilor altor compartimente, situate pe același nivel ierarhic, de a da îndrumări pe linia specialității lor. Compartimentul de Programare, lansare și urmărire a producției (PLUP), în raport cu secția de producție este un compartiment funcțional, deoarece șeful compartimentului PLUP, face recomandări șefului de secție pe linia programării, lansării și urmăririi producției.

După **modul de participare la elaborarea deciziilor și punerea lor în acțiune**, deosebim: compartimente de decizie, compartimente de stat-major și compartimente de execuție.

Compartimentele de decizie se caracterizează prin autoritatea decizională și dreptul de dispoziție într-un anumit domeniu. De exemplu, managementul tehnic al unei întreprinderi este exercitat de directorul tehnic care poate lua decizii privind activitățile ce se desfășoară în secțiile de producție și dispune realizarea lor.

Compartimentele de stat-major sunt cele care desfășoară o activitate de pregătire a elementelor necesare procesului de luare a deciziilor de către compartimentele de decizie. Compartimentul de marketing este un compartiment de stat-major pentru că oferă servicii, sub formă de studii, pentru determinarea nivelului producției, asimilarea unei tehnologii etc.

Compartimentele de execuție sunt cele care desfășoară o activitate de aplicare și realizare a deciziilor elaborate în compartimentele de decizie.

Canalele pe care sunt vehiculate deciziile de la locul de adoptare la cel de implementare, precum și informațiile de la locul de culegere la organele de decizie, se numesc **linii** sau **filiere ierarhice**.

Nivelurile ierarhice exprimă ordonarea compartimentelor și funcțiilor de conducere în raport cu poziția lor față de Consiliul de administrație sau de șeful executiv al întreprinderii.

Ansamblul compartimentelor de muncă dispuse pe diferite niveluri ierarhice și a legăturilor ierarhice formează piramida ierarhică.

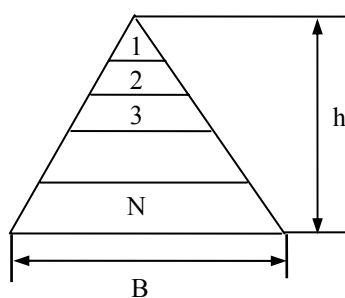


Fig.1.5

Dimensiunile unei piramide ierarhice sunt: înălțimea (h) și baza (B). Înălțimea piramidei este direct proporțională cu numărul nivelurilor ierarhice (N), iar baza cu numărul total de personal din întreprinderea respectivă.

Structura organizatorică a unei întreprinderi, în funcție de factorii care o determină, poate fi reprezentată printr-o **piramidă înaltă**, când cuprinde un număr mare de niveluri ierarhice sau o **piramidă aplatisată**, când cuprinde un număr redus de niveluri ierarhice.

Ambele tipuri de piramidă prezintă avantaje și dezavantaje care sunt prezentate în Tabelul 1.1.

Tabelul 1.1.

Configurația priramidelor ierarhice	Avantaje	Dezavantaje
Înaltă	Asigură posibilitatea studierii aprofundate a problemelor ce trebuie rezolvate. Deciziile adoptate sunt de calitate superioară. Asigură un grad sporit de delegare a autorității. Creează compartimente și funcții de conducere specializate.	Conduce la prelungirea circuitelor informaționale și distorsionează informațiile. Contribuie la reducerea responsabilităților. Determină încetinirea procesului de luare a deciziilor. Ocazionalizează cheltuieli mari cu aparatul de conducere. Conduce la creșterea birocrăției.
Aplatisată	Asigură comunicații directe și operativitate în informare. Apropie conducerea de execuție. Determină operativitate în luarea deciziilor și facilitează controlul aplicării lor. Ocazionalizează cheltuieli reduse cu aparatul de conducere. Asigură o creștere motivațională a salariaților și promovarea unor stiluri de management participativ.	Personalul de conducere este încărcat excesiv. Problemele de rezolvat sunt mai greu de cuprins. Adoptarea deciziilor se bazează, într-o mai mare măsură, pe elemente subiective. Determină o centralizare excesivă în procesul de adoptare a deciziilor.

Cunoașterea avantajelor și dezavantajelor celor două tipuri de piramidă prezintă utilitate atât în procesul de concepere cât și în cel de perfecționare a structurii organizatorice.

Relațiile dintre compartimentele de muncă sunt legăturile ce se stabilesc între compartimentele situate pe același nivel ierarhic sau pe niveluri ierarhice diferite cu scopul realizării anumitor obiective.

În cadrul unei întreprinderi se desfășoară o varietate de relații care pot fi evidențiate și structurate, dacă sunt analizate, după următoarele criterii:

- din punct de vedere juridic;
- după sensul de transmitere a informațiilor;
- după conținutul informațiilor.

Din **punct de vedere juridic**, relațiile pot fi: formale (reglementate) și informale.

Relațiile formale (reglementate) sunt acele legături stabilite prin prevederile regulamentului de organizare și funcționare al întreprinderii sau prin alte acte normative. Aceste relații constituie coordonata esențială pe baza căreia își desfășoară activitatea un compartiment în raport cu celelalte compartimente.

Relațiile informale sunt acele legături care apar spontan în cadrul sau între compartimentele de muncă; astfel de relații nu sunt prevăzute în regulamente sau acte normative.

După **sensul de transmitere a informațiilor** se disting: relații unilaterale și relații bilaterale.

Relațiile unilaterale sunt legături care se stabilesc între două compartimente și constau în obligația unei părți să transmită informații celeilalte părți fără ca cea din urmă să fie obligată să răspundă mesajului.

Relațiile bilaterale sunt legăturile care se realizează în ambele sensuri. Fiecare compartiment este pe rând furnizor și beneficiar de informații.

După **conținutul informațiilor** se disting: relații de autoritate și relații de cooperare.

Relațiile de autoritate se stabilesc între două sau mai multe compartimente și provin din autoritatea pe care una din părți o are față de cealaltă parte. Astfel de relații, în raport de felul cum se exercită autoritatea, sunt:

• **relații de autoritate ierarhică** - reprezintă legăturile dintre două compartimente situate la niveluri diferite, dar pe aceeași linie ierarhică. În cadrul relațiilor de autoritate ierarhică se poate manifesta fenomenul de **scurtcircuitare**, apreciat, în general, ca un fenomen negativ care afectează unitatea de conducere. În cazuri de urgență, fenomenul de scurtcircuitare poate fi admis. Un exemplu de manifestare a fenomenului de scurtcircuitare (liniile punctate) este redat în Fig. 1.6.

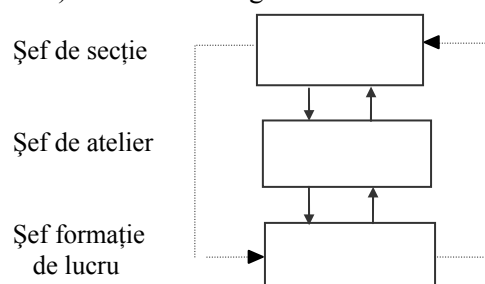


Fig.1.6

• **relații de autoritate funcțională** - sunt legăturile ce se stabilesc între două compartimente situate pe același nivel ierarhic. În cadrul acestor relații se poate manifesta fenomenul de **pasarelă**, când un compartiment de nivel funcțional transmite recomandările sale direct unui compartiment de nivel ierarhic inferior, aflat pe o altă linie ierarhică, și nu prin intermediul compartimentului ierarhic situat pe același nivel, Fig. 1.7.

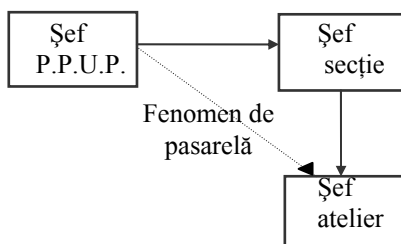


Fig.1.7

Relațiile de cooperare sunt legături ce se stabilesc între compartimente de muncă diferite ca profil, situate de regulă la același nivel ierarhic. Aceste legături sunt determinate de necesitatea elaborării în comun a unor lucrări, prestări de servicii sau consultări cu privire la modul de rezolvare a unor probleme. Relațiile de cooperare, în funcție de scopul urmărit, pot fi: de **colaborare**, de **tip furnizor-beneficiar**, de **informare**.

1.2.2. Tipuri de structuri organizatorice

Structura ierarhică a fost utilizată prima dată în domeniul militar, constituind forma de organizare a legiunilor romane. În domeniul industrial, structura ierarhică a fost propusă, experimentată și folosită de către F. Taylor. Este o structură simplă, clară, directă cu un număr redus de compartimente, predominante fiind cele cu caracter operațional. Esențial pentru acest tip de structură este faptul că la orice nivel ierarhic un subordonat primește dispoziții de la un singur șef în fața căruia răspunde pentru întreaga sa activitate. Experiența acestui mod de subordonare determină comunicații exclusiv verticale, de-a lungul liniilor ierarhice; comunicațiile se realizează prin contacte directe între conducători și executați.

Structura ierarhică prezintă aplicabilitate în condițiile întreprinderilor mici, cu nivel scăzut de complexitate al activității. Cea mai simplă structură organizatorică de tip ierarhic este redată de Fig. 1.8.

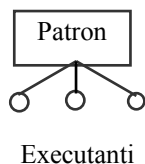


Fig.1.8

Pe măsură ce întreprinderea se dezvoltă, între patron și executați (subordonați) se interpun mai multe persoane cu o anumită delegare de autoritate (șef de echipă, de personal etc.). În această situație structura organizatorică de tip ierarhic poate conține, alături de compartimentele de muncă operaționale, unul sau câteva compartimente de muncă funcționale (în Fig.2.10, șeful contabil conduce un compartiment de muncă funcțional).

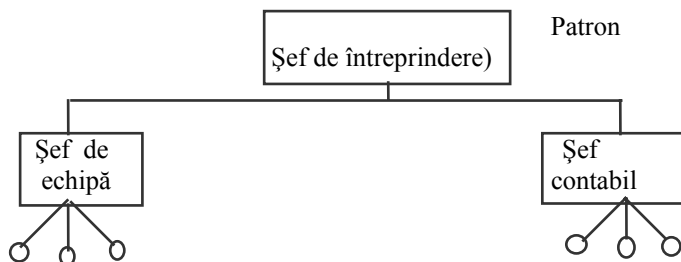


Fig.1.9.

În țara noastră, în condițiile tranziției la economia de piață, structura ierarhică devine de mare actualitate. Avantajele și dezavantajele sunt prezentate în Tabelul 1.2.

Tabelul 1.2.

Avantaje	Dezavantaje
Responsabilitățile fiecărui angajat sunt precizate cu claritate.	Necesită conducători polivalenți, cu o pregătire profesională diversă.
Permite comunicații rapide atât în sens ascendent cât și des-cendent.	Compartimentele de muncă integrează activități eterogene.
Asigură deplină unitate de conducere.	Comunicațiile între compartimentele de muncă situate pe același nivel ierarhic se realizează cu dificultate.
Conferă coerență întreprinderii în toate activitățile desfășurate.	Se poate aplica numai în cazul întreprinderilor de dimensiune mică, cu un grad redus de dotare tehnică și un nivel scăzut de complexitate.
Necesită cheltuieli de conducere reduse.	

Structura funcțională a fost concepută de H.Fayol pentru a elimina dezavantajele structurii ierarhice, în contextul în care întreprinderile devin tot mai mari și cu un grad ridicat de complexitate. Este un tip de structură relativ complicată și confuză, alcătuită din compartimente operaționale și funcționale. Esențial pentru acest tip de structură este că la fiecare nivel ierarhic sarcinile sunt divizate între compartimente specializate, acestea având în domeniul lor autoritate deplină asupra nivelurilor ierarhice inferioare. Executanții primesc dispoziții atât de la șefii ierarhici, cât și de la șefii compartimentelor funcționale, în fața cărora răspund deopotrivă. În aceste condiții se diluează considerabil responsabilitățile și apar frecvent conflicte de competență între conducătorii specializați. Un asemenea tip de structură organizatorică este redată în Fig.1.10, iar avantajele și dezavantajele sale sunt prezentate în Tabelul 2.3.

Structura funcțională constituie un tip istoric și prezintă interes exclusiv teoretic, neavând demonstrații convingătoare în practică.

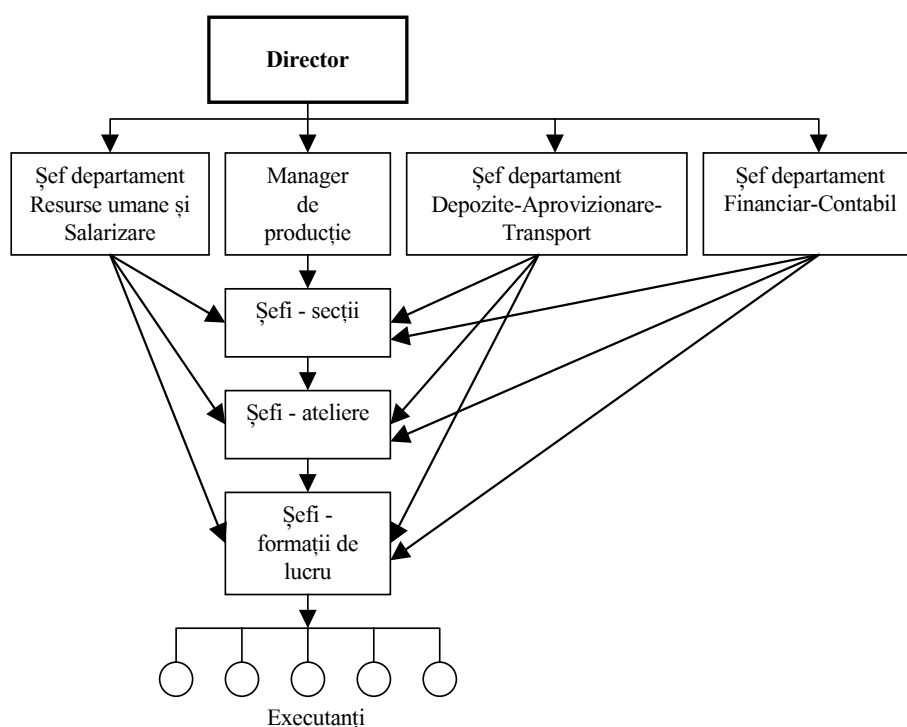


Fig.1.10

Tabelul 1.3.

Avantaje	Dezavantaje
Asigură o conducere mult mai calificată prin existența compartimentelor specializate funcțional care acordă consultața de specialitate managerilor.	Determină o dublă sau chiar multiplă subordonare, atât a compartimentelor cât și a personalului.
Simplifică procesul de recrutare a personalului cu funcții de conducere, acesta necesitând o pregătire de mai strictă specialitate.	Pune probleme de coordonare funcțională și creează conflicte și rivalități între funcții.
Deciziile adoptate se fundamentează pe elemente științifice.	Poate provoca superspecializarea și managementul limitat, îngust.
Executanții și șefii lor nemijlociți sunt degrevați de sarcinile administrative, putându-se ocupa, în exclusivitate, de sarcinile posturilor respective.	Contribuie la slăbirea unității de conducere prin existența multor compartimente specializate funcțional.
Permite dezvoltarea funcțională pe competențe distincte.	Determină o rețea densă de comunicații oblice.
Asigură centralizarea controlului strategic al rezultatelor.	Nu se poate aplica cu bune rezultate decât în cazul întreprinderilor care realizează o singură afacere (strict specializate).
	Necesită cheltuieli de conducere mari

Structura ierarhic-funcțională (mixtă) a apărut după anul 1920 pentru a face față nevoilor marii întreprinderi și reprezintă o simbioză a structurilor ierarhice și funcționale, conținând corective destinate să asigure creșterea funcționalității cadrului organizatoric rezultat. Este o structură specifică majorității covârșitoare a întreprinderilor existente astăzi în lume.

Structura ierarhic-funcțională prezintă un conținut complex, ceea ce o recomandă pentru întreprinderile care desfășoară activități numeroase și strâns corelate.

Esențial pentru acest tip de structură este faptul că prevede existența atât a unor compartimente ierarhice, caracterizate prin posibilitatea de a da ordine și dispoziții denumite **line**, cât și compartimente funcționale, denumite **state majore** sau **staff**, care ajută liniile ierarhice sub diferite forme, neavând autoritatea de a emite ordine și dispoziții.

Un exemplu de structură organizatorică ierarhic-funcțională poate fi pus în evidență în Fig.1.11.

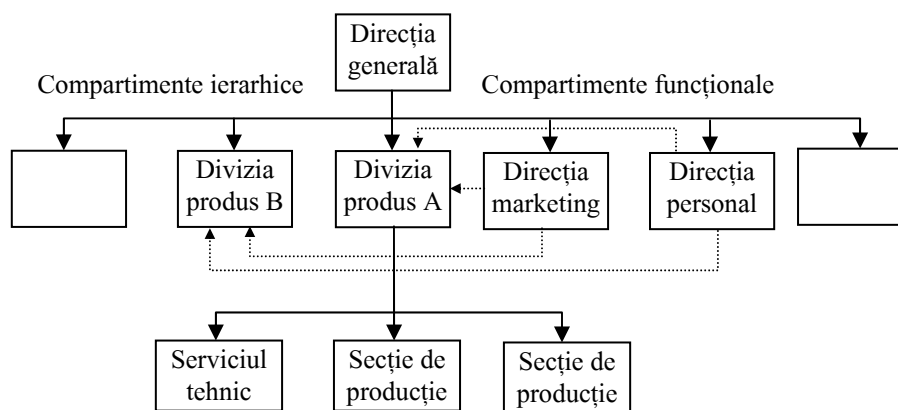


Fig.1.11

Împărțirea compartimentelor întreprinderii în ierarhice și funcționale se face în raport cu natura activităților conținute. Astfel, pentru realizarea activităților de bază ale întreprinderii, determinate de profilul acesteia, se constituie compartimente ierarhice, în timp ce pentru efectuarea activităților auxiliare sunt create compartimente funcționale. Aceste compartimente au, în cadrul lor, o organizare ierarhică, iar rolul lor funcțional se manifestă în relațiile cu celelalte compartimente și, în primul rând, cu cele ierarhice.

Existența compartimentelor funcționale generează apariția unor relații speciale ca formă particulară a relațiilor funcționale. În cadrul structurii organizatorice se creează o **linie de consultanță** sau de **staff** care face propuneri, sugestii, fără a decide. Acest rol poate fi îndeplinit de o persoană (consilier/asistent) sau de un compartiment funcțional care pregătește deciziile unui conducător ierarhic furnizându-i, la cerere sau din proprie inițiativă, toate informațiile necesare fundamentării deciziilor. De regulă, **stafful** se atașează nivelurilor ierarhice superioare din întreprindere.

Compartimentele ierarhice, depozitare de autorități și cu putere de decizie, formează în cadrul structurii organizatorice o **linie de decizie**, respectiv **line**.

Cu toate avantajele pe care le deține, structura organizatorică de tip ierarhic-funcțional este criticată, cele mai evidente critici referindu-se la numeroasele rivalități dintre "funcționarii de birou" și "operaționali de teren", respectiv, între staff și line.

1.3. PROCESUL DECIZIONAL ÎN ÎNTREPRINDERE

Luarea unei decizii, ca acțiune în sine, nu este un proces atât de dificil pe cât de dificilă este pregătirea deciziei. Realizarea unei organigrame, cercetarea consumatorului, întocmirea unui bilanț contabil etc. sunt acțiuni premergătoare luării deciziei. Ele sunt acțiuni extrem de complexe și se realizează cu multă dificultate, necesitând un personal cu înaltă calificare. Nivelul la care sunt utilizate aceste acțiuni premergătoare, informațiile pe care le oferă decidentului condiționează, în cele din urmă, calitatea deciziei în sine. La nivelul managementului unei întreprinderi, necesitatea unei decizii apare atunci când în subsistemul condus se identifică o problemă care așteaptă o soluție. Dacă a fost prevăzut fenomenul, variantele de soluții sunt pregătite; dacă nu a fost prevăzut, soluțiile trebuie găsite și aplicate în timp util.

1.3.1. Decizia și elementele sale

Decizia reprezintă cel mai important moment al procesului de management și presupune alegerea unei căi de acțiune în vederea realizării unor obiective, prin a cărei aplicare este influențată activitatea a cel puțin unei alte persoane decât decidentul.

În sinteză, pentru a putea lua o decizie este necesar să se îndeplinească cel puțin următoarele **condiții**:

- să se aleagă una din cel puțin două alternative de acționare;
- să existe una sau mai multe persoane care să fie antrenate în procesul de luare a deciziei;
- să fie luată de acel organ sau acea persoană care are dreptul legal și împuternicirea abordării deciziei și asumării corespunzătoare a responsabilității;
- să se determine factorii care influențează alegerea unei anumite soluții;
- să existe unul sau mai multe obiective de atins.

Dacă nu ar fi respectată una din condițiile prezentate, procesul respectiv nu ar avea caracter decizional.

Decizia managerială trebuie să îndeplinească o serie de **cerințe de raționalitate**, între care să fie:

• **fundamentată științific**, adică să fie luată în conformitate cu realitățile din întreprindere, pe baza unui instrumentar științific adecvat care să înlăture practicismul, improvizația, rutina.

• **împuternicită**, adică să fie adoptată de cel în ale cărui sarcini este înscrisă în mod expres, iar acesta să dispună de cunoștințele, calitățile și aptitudinile necesare fundamentării respectivei decizii;

• **clară, concisă și necontradictorie**, ceea ce înseamnă că prin formularea deciziei să se precizeze, fără o altă interpretare, conținutul situației decizionale (variante, criterii, obiective, consecințe), astfel încât toate persoanele participante la fundamentarea deciziei să înțeleagă întocmai respectiva situație;

• **oportună**, adică să se încadreze în perioada optimă de elaborare și operaționalizare; această cerință se impune tot mai mult, pe măsura accelerării schimbărilor și a creșterii complexității situațiilor decizionale din întreprinderi;

• **eficientă**, să permită obținerea unui efect sporit cu un efort redus (eficiența reprezintă criteriul de evaluare al activității de management, iar decizia să fie apreciată prin prisma efectelor obținute în urma implementării ei);

• **completă**, adică să cuprindă toate elementele necesare înțelegerii corecte și mai ales implementării.

Analiza deciziei, ca moment esențial al procesului de management, presupune o interpretare a situației elementelor componente:

- decidentul (factorul de decizie);
- mediul ambiant;
- relația (legătura) dintre decident și mediu.

Decidentul este reprezentat de individul sau gruparea (colectivitatea) care urmează să aleagă varianta cea mai avantajoasă din mai multe posibile. Calitatea deciziei depinde de calitățile, cunoștințele și aptitudinile decidentului.

Pentru a lua decizii, decidentul trebuie să îndeplinească două condiții de bază: să fie investit cu autoritatea necesară în domeniul respectiv și să cunoască bine domeniul în care ia decizii, deci să fie competent. Din aceste considerente, pe de o parte, se impune o pregătire de specialitate a decidentului în domeniul managementului, iar pe de altă parte, este necesară atragerea unui număr tot mai mare de persoane la procesul decizional.

Mediul ambiant este format din totalitatea condițiilor interne și externe întreprinderii care influențează și, la rândul lor, sunt influențate direct sau indirect de decizia respectivă.

În mediul ambiant se pot manifesta, pentru o anumită situație decizională, mai multe stări ale condițiilor obiective. În țările cu economie de piață, mediul ambiant este caracterizat de schimbări frecvente și rapide care induc în sistemul conducător și chiar în cel condus factori perturbatori ai activității întreprinderilor. Condițiile interne și externe, caracteristice întreprinderii, generează cadrul în limitele căruia acționează decidentul prin informațiile de care dispune.

Influența **mediului ambiant din interiorul întreprinderii** se manifestă asupra deciziei prin următorii factori:

- competența managerilor aflați pe diferite niveluri ierarhice;
- metodele și tehnicile de lucru utilizate;
- sistemul informațional folosit în cadrul întreprinderii;
- gradul de înzestrare tehnică;
- nivelul tehnologiilor aplicate.

Mediul ambiant extern influențează decizia prin cele două componente ale sale: mediul extern național și mediul extern internațional.

Principalele categorii de factori ai **mediului extern național**, sunt: furnizorii de mărfuri, furnizorii de personal, prestatorii de servicii, intermediarii, clienții, concurenții și organismele publice.

Mediul extern internațional își exercită influența asupra întreprinderilor prin intermediul raporturilor dintre state, de acordare sau neacordare de facilități în schimburile reciproce (economice, comerciale, juridice etc.).

Evoluția mediului ambiant se manifestă uneori contradictoriu în ceea ce privește influența asupra procesului de elaborare a deciziilor în cadrul întreprinderii. Astfel, creșterea complexității activității întreprinderii influențează în mod nefavorabil fundamentarea deciziilor, în timp ce ridicarea nivelului de pregătire de specialitate și în domeniul managementului are efecte favorabile asupra luării deciziilor.

Relația dintre decident și mediu se exprimă prin natura legăturilor dintre decizie și implicațiile ei economice, științifice, sociale, politice, culturale, umane etc.

În legătură cu această relație decident-mediul, există, în principal, trei situații de luare a deciziilor: în condiții de certitudine, de risc (incertitudine cuantificată) și de incertitudine.

1.3.2. Tipologia deciziilor

Importanța practică și teoretico-metodologică a clasificării deciziilor microeconomice decurge din necesitatea formulării unei opțiuni corecte privind alegerea metodelor, tehnicilor și instrumentelor specifice elaborării, fundamentării și adoptării variantei decizionale optime.

După gradul de cunoaștere a mediului ambiant de către decident și în funcție de natura variabilelor care influențează rezultatele potențiale, distingem:

- **decizii în condiții de certitudine**, caracterizate prin aceea că se manifestă o singură stare a condițiilor obiective a cărei probabilitate de apariție este egală cu unitatea; variabilele cu care se operează sunt controlabile, iar gradul de certitudine privind obținerea rezultatelor potențiale este mare;

- **decizii în condiții de risc**, când nivelul consecințelor ce caracterizează variantele decizionale este influențat de două sau mai multe stări ale condițiilor obiective; manifestarea stărilor condițiilor obiective se cunoaște cu o anumită probabilitate;

- **decizii în condiții de incertitudine**, caracterizate prin manifestarea a două sau mai multe stări ale condițiilor obiective, fără a cunoaște nici măcar probabilitatea de apariție; în schimb influențează nivelul consecințelor specifice variantelor decizionale. Variabilele cu care se operează sunt necontrolabile, iar gradul de certitudine în obținerea rezultatelor potențiale este practic nul.

După orizontul de timp pentru care se adoptă:

- **decizii strategice (neprogramate)** sunt acelea care se referă la probleme majore, de ansamblu și pentru a căror rezolvare sunt necesare, cel puțin cu caracter parțial, unele soluții originale. În această categorie de decizii intervin elemente de cercetare și de fundamentare a soluțiilor pe baza utilizării informațiilor aflate la dispoziție și a interpretării tuturor influențelor de corelație. Deciziile strategice se adoptă de regulă la nivelul grupurilor decizionale, comportă cele mai mari riscuri datorită elementelor aleatorii cu care se operează și vizează orizonturi mari de timp (mai mult de un an);

- **decizii tactice (programate)** se referă la domenii importante ale întreprinderii și sunt adoptate pentru o perioadă relativ scurtă de timp (aproximativ un an). Acestea se iau pentru acțiuni concrete, imediate

și au un caracter oarecum de repetitivitate. Informațiile care condiționează alegerea unor astfel de decizii sunt în cea mai mare parte cunoscute. Deciziile tactice se fundamentează pentru realizarea unor obiective derivate din obiectivele strategice;

- **decizii curente (semiprogramate)** sunt cele luate pe baza unor elemente programate. Se adoptă cu o frecvență mare, pe un interval redus de timp și a căror aplicare afectează un sector restrâns al activității întreprinderii. Astfel de decizii se iau la toate nivelurile ierarhice.

După numărul de persoane care participă la procesul de elaborare și fundamentare, deosebim:

- **decizii unipersonale**, care sunt elaborate și fundamentate de o singură persoană și se referă la problemele curente ale întreprinderii;

- **decizii de grup** sunt elaborate și fundamentate prin participarea mai multor persoane. Numărul acestor decizii este mare, îndeosebi în cazul întreprinderilor de dimensiune mijlocie și mare.

După frecvența cu care sunt luate, deciziile se grupează în:

- **decizii unice**, care se elaborează în cadrul întreprinderii o singură dată sau de un număr redus de ori dar la intervale mari de timp. Aceste decizii se referă la situații ce nu au mai avut loc în trecut, solicitând creativitate din partea celor care le iau;

- **decizii repetitive**, care se elaborează de mai multe ori într-o întreprindere. În acest caz, se pot stabili în prealabil proceduri, modele de elaborare și realizare deoarece astfel de decizii fac referire la situații întâlnite anterior.

La rândul lor, deciziile repetitive pot fi: periodice (cele elaborate la anumite intervale de timp determinate) și aleatorii (care se repetă în mod neregulat, necesitatea fundamentării lor fiind determinată de factori necontrolabili).

După posibilitatea de prevedere, deciziile pot fi:

- **decizii anticipate**, sunt adoptate în condiții de certitudine și pot fi astfel pregătite din timp;
- **decizii imprevizibile**, sunt luate pe neașteptate, atunci când împrejurările o impun.

Pe măsura creșterii investigațiilor previzionale de cunoaștere a viitorului se reduce ponderea deciziilor imprevizibile în favoarea celor anticipate.

După fazele procesului de management, deciziile se pot grupa în următoarele categorii:

- **decizii adoptate în faza previzională**, sunt decizii preponderent strategice și se iau la cel mai înalt nivel ierarhic (consiliu de administrație);

- **decizii adoptate în faza operativă**, sunt deciziile preponderent tactice și privesc realizarea obiectivelor asumate în condițiile prestabilite (se iau de către managerii diferitelor activități în cadrul întreprinderilor);

- **decizii adoptate în faza postoperativă**, care se referă la modalitatea desfășurării acțiunilor în trecut și orientarea acestora spre viitorul evoluției întreprinderii (în întreprinderi aceste decizii sunt luate de managerii situați pe niveluri ierarhice inferioare și chiar de către Adunarea Generală a Acționarilor).

Clasificarea și caracterizarea deciziilor a permis să se constate existența mai multor tipuri de decizii, natura diferită a deciziilor, complexitatea și importanța lor, nivelurile ierarhice la care se elaborează și fundamentează, precum și problemele specifice pe care le incumbă fiecare tip de decizie.

1.3.3. Metode de optimizare a deciziilor

1.3.3.1. Abordarea unipersonală a deciziilor

Deciziile luate în condiții de certitudine pot fi evaluate în funcție de un singur criteriu sau de mai multe criterii de apreciere. În primul caz, procesul decizional este unicriterial, iar în cel de-al doilea multilateral.

Fundamentarea complexă a **deciziei în condiții de certitudine** impune folosirea mai multor criterii de apreciere. O astfel de abordare poate fi realizată, între altele, pe baza metodei utilității globale.

Metoda utilității globale a fost elaborată de cercetătorii I.Von Neuman și O. Morgenstein, în anul 1947. Conceptul de utilitate măsoară importanța pe care o are pentru decident o anumită variantă decizională care aparține unei mulțimi de variante. În sensul dat de Neuman-Morgenstein, utilitatea, potrivit unui anumit criteriu de apreciere, ia valori în intervalul $[0,1]$, astfel:

$U(V_i) = 1$, dacă varianta decizională i este cea mai avantajoasă pentru decident;

$U(V_j) = 0$, dacă varianta decizională j este cea mai dezavantajoasă pentru decident.

De asemenea, pot exista și situațiile:

$U(V_i) > U(V_j)$, când varianta decizională i este preferată variantei decizionale j ;

$U(V_i) = U(V_j)$, când cele două variante decizionale sunt echivalente.

Rezultă că, dacă sunt cunoscute utilitățile a două consecințe economice, este posibilă determinarea utilităților celorlalte consecințe economice prin interpolare liniară, conform relației:

$$U_{ij} = \frac{a_{ij} - a_j^0}{a_j^1 - a_j^0},$$

în care:

U_{ij} reprezintă utilitatea variantei decizionale i după criteriul de apreciere j ;

a_{ij} – consecința economică a variantei decizionale i după criteriul de apreciere j ;

a_j^1 – consecința economică cea mai favorabilă după criteriul de apreciere j ;

a_j^0 – consecința economică cea mai nefavorabilă după criteriul de apreciere j .

Metoda utilității globale utilizează un algoritm de calcul conținând patru pași.

Pasul 1. Matricea consecințelor economice se transformă, în matricea utilităților.

Pasul 2. Stabilirea importanței relative a criteriilor de apreciere. Pentru aceasta pot fi utilizate diferite modalități care constau fie în estimarea directă a coeficienților pe baza unei evaluări subiective, fie în calcularea acestora printr-un sistem de comparare.

În situația evaluării coeficienților, prin compararea criteriilor de apreciere, se poate utiliza modelul de ierarhizare a criteriilor de apreciere, caz în care interesează datele referitoare la nivelul total de importanță al fiecărui criteriu de apreciere. În acest scop, se poate utiliza "matricea de selecție" a criteriilor de apreciere.

Dacă evaluarea coeficienților se realizează prin compararea criteriilor de apreciere de către un singur decident, relația de calcul a coeficientului relativ de importanță a criteriului de apreciere (k_j) este următoarea:

$$k_j = \frac{I_j}{\sum_{j=1}^m I_j},$$

în care:

I_j reprezintă nivelul de importanță al criteriului de apreciere j ;

m - numărul criteriilor de apreciere.

Dacă evaluarea coeficienților se realizează prin compararea criteriilor de apreciere de către mai multe persoane, poate fi utilizată relația:

$$k_j = \frac{\sum_{p=1}^m I_{jp}}{\sum_{j=1}^m \sum_{p=1}^n I_{jp}},$$

în care:

I_{jp} reprezintă nivelul de importanță al criteriului de apreciere j stabilit de persoana p ;

n - numărul persoanelor.

Coeficienții relativi de importanță stabiliți cu cele două relații au următoarele proprietăți:

$$0 < k_j < 1,$$

$$\sum_{j=1}^m k_j = 1$$

Pasul 3. Se calculează utilitatea globală a fiecărei variante decizionale $f(V_i)$, conform relației:

$$f(V_i) = \sum_{j=1}^m U_{ij} \cdot k_j$$

Pasul 4. Utilitățile globale ale variantelor decizionale sunt supuse analizei și se adoptă varianta decizională optimă $f(V_0)$ pentru care se înregistrează condiția:

$$f(V_0) = \max_i \{f(V_i)\}$$

În economia de piață o multitudine de factori, care determină eficiența întreprinderilor (prețul de vânzare al produselor, oferta, nivelul cererii, strategia concurenților etc), nu se află sub controlul deplin al decidenților, ceea ce conduce la creșterea ponderii deciziilor luate în condiții de risc și incertitudine.

Pentru abordarea **deciziilor în condiții de risc** poate fi utilizată **metoda speranței matematice**. Această metodă se utilizează în două situații decizionale, în funcție de numărul criteriilor de apreciere a stării condițiilor obiective, și anume:

- când, corespunzător fiecărei stări a condițiilor obiective, decizia se evaluează luând în considerare un singur criteriu de apreciere;
- când, corespunzător fiecărei stări a condițiilor obiective, decizia se evaluează luând în considerare mai multe criterii de apreciere.

Punctul de plecare în abordarea metodei speranței matematice, indiferent de numărul stărilor condițiilor obiective și criteriilor de apreciere utilizate, care pot fi identice sau specifice fiecărei stări a condițiilor obiective, îl constituie matricea consecințelor economice. În cadrul matricei, fiecărei variante decizionale, stare a condițiilor obiective și criteriu de apreciere îi corespunde un nivel al consecinței economice.

Pasul 1. Pe baza datelor din matricea consecințelor se elaborează matricea utilităților, astfel:

- când stările condițiilor obiective sunt caracterizate printr-un singur criteriu de apreciere, utilitatea variantei decizionale i în cazul stării condițiilor obiective k (U_{ik}) se stabilește conform relației:

$$U_{ik} = \frac{a_{ik} - a_k^0}{a_k^1 - a_k^0},$$

în care:

- a_{ik} reprezintă consecința economică a variantei decizionale i în cazul stării condițiilor obiective k ;
- a_k^1 - consecința economică a celei mai avantajoase variante decizionale în cazul stării condițiilor obiective k ;
- a_k^0 - consecința economică a celei mai dezavantajoase variante decizionale în cazul stării condițiilor obiective k ;

- când stările condițiilor obiective sunt caracterizate prin mai multe criterii de apreciere j în cazul stării condițiilor obiective k (U_{ijk}) se stabilește conform relației:

$$U_{ijk} = \frac{a_{ijk} - a_{jk}^0}{a_{jk}^1 - a_{jk}^0},$$

în care:

- a_{ijk} reprezintă consecința economică a variantei decizionale i după criteriul de apreciere j în cazul stării condițiilor obiective k ;
- a_{jk}^1 - consecința economică a celei mai avantajoase variante decizionale după criteriul de apreciere j în cazul stării condițiilor obiective k ;
- a_{jk}^0 - consecința economică a celei mai dezavantajoase variante decizionale după criteriul de apreciere j în cazul stării condițiilor obiective k .

Pasul 2. Pentru fiecare stare a condițiilor obiective și variantă decizională se calculează utilitatea de sinteză (U_{ik}^*), astfel:

- când stările condițiilor obiective sunt caracterizate printr-un singur criteriu de apreciere, utilitatea de sinteză a variantei decizionale i în cazul stării condițiilor obiective k este:

$$U_{ik}^* = U_{ik}$$

- când stările condițiilor obiective sunt caracterizate prin mai multe criterii de apreciere, utilitatea de sinteză (U_{ik}^*) a variantei decizionale i în cazul stării condițiilor obiective este:

$$U_{ik}^* = \sum_{j=1}^m U_{ijk}$$

Pasul 3. Se stabilește nivelul de importanță al fiecărei variante decizionale $f(V_i)$, conform relației:

$$f(V_i) = \sum_{k=1}^s U_{ik}^* \cdot p_k,$$

în care:

p_k reprezintă probabilitatea de manifestare a stării condițiilor obiective k ;
 $k = \overline{1, s}$ - numărul stărilor condițiilor obiective.

Pasul 4. Se compară nivelurile de importanță ale variantelor decizionale și se alege varianta decizională optimă $f(V_0)$:

$$f(V_0) = \max_i \{f(V_i)\}$$

Într-o serie de cazuri, decidentul, în dorința de a lua decizii, constată că nu dispune de informații sau informațiile disponibile sunt imprecise. Astfel de situații sunt caracteristice abordării **deciziilor în condiții de incertitudine** și, fundamentarea lor, se poate baza pe următoarele reguli: pesimistă, optimistă, optimalității, proporționalității și minimizării regretelor.

Regula pesimistă a fost dezvoltată de statisticianul Abraham Wald. Această regulă presupune că varianta decizională optimă este aceea pentru care se obțin cele mai mari avantaje în cazul de manifestare a celei mai nefavorabile stări a condițiilor obiective. Matematic, varianta decizională optimă (V_0) se stabilește conform relației:

$$V_0 = \max_i \left(\min_k R_{ik} \right),$$

în care:

$i = \overline{1, n}$ reprezintă numărul variantelor decizionale;
 $k = \overline{1, s}$ - numărul stărilor condițiilor obiective;
 R_{ik} - rezultatul variantei decizionale i în cazul stării condițiilor obiective k .

Regula optimistă este utilizată de persoanele capabile să-și asume orice risc. În acest caz, varianta decizională optimă este aceea pentru care se obțin cele mai mare avantaje în cazul de manifestare a celei mai favorabile stări a condițiilor obiective. Regula optimistă constă în aplicarea principiului "maximax" în evaluarea variantelor decizionale. Relația de calcul a variantei decizionale optime este:

$$V_0 = \max_i \left(\min_k R_{ik} \right)$$

Regula optimalității a fost formulată de Leonid Hurwics. Potrivit acestei reguli se apreciază că, în timp ce regula pesimistă îndeamnă la prudență, regula optimistă devine prea riscantă. De aceea, mai bine este ca decidentul să fie un pesimist sau optimist ponderat.

În cazul aplicării regulii optimalității, mai întâi se stabilește nivelul de importanță al variantei decizionale, conform relației:

$$f(V_i) = \alpha R_{ik}^1 + (1 - \alpha) R_{ik}^0,$$

în care:

α reprezintă coeficientul ce caracterizează pesimismul sau optimismul decidentului;
coeficientul α ia valori mai mari de zero și mai mici de unu;
 R_{ik}^1 - rezultatul maxim al variantei decizionale i , în cazul stării condițiilor obiective k ;
 R_{ik}^0 - rezultatul minim al variantei decizionale i , în cazul stării condițiilor obiective k .

Varianta decizională optimă V_0 este aceea pentru care înregistrează cel mai mare nivel de importanță:

$$V_0 = \max_i \{f(V_i)\}$$

Regula proporționalității a fost elaborată de Bayes-Laplace și constă în aprecierea că varianta decizională optimă este aceea pentru care media rezultatelor este cea mai mare. Conform acestei reguli, nivelul de importanță al unei variante decizionale se calculează cu relația:

$$f(V_i) = \frac{\sum_{k=1}^s R_{ik}}{s},$$

iar

$$V_0 = \max_i \{f(V_i)\}$$

Regula minimizării regretelor se adoptă având la bază rezultatul maxim ce s-ar putea obține prin manifestarea unei anumite stări a naturii și rezultatele corespunzătoare celorlalte variante decizionale în cazul manifestării aceleiași stări a naturii. Statisticianul L. J. Savage numește aceste diferențe "regrete" și propune evaluarea variantelor decizionale prin aplicarea criteriului "minimax" la matricea regretelor.

Regretul exprimă diferența (pierderea) unei variante decizionale oarecare față de varianta decizională optimă, în cadrul fiecărei stări a condițiilor obiective și se stabilește astfel:

$$r_{ik} = R_k^1 - R_{ik}$$

în care:

r_{ik} reprezintă regretul de a fi ales varianta decizională i în cazul stării condițiilor obiective k ;
 R_k^1 - rezultatul maxim în cazul stării condițiilor obiectiv k .

După stabilirea celor mai mari regretate, care redau nivelurile de importanță ale variantelor decizionale, varianta optimă este aceea pentru care se înregistrează cel mai mic regret, adică:

$$V_0 = \min_i \left\{ \max_k (r_{ik}) \right\}$$

1.3.3.2. Abordarea deciziilor în grup

Responsabilitatea adoptării deciziilor revine, în mod exclusiv, managerilor care pot lua decizii în mod individual sau în cadrul grupurilor formale (Consiliu de administrație, Comitet de direcție etc.) sau informale. În condițiile creșterii continue a complexității problemelor decizionale cu care sunt confrunțați managerii, un loc important îl ocupă deciziile de grup. Extinderea managementului participativ permite utilizarea cunoștințelor și experienței mai multor specialiști, contribuind la conturarea unei decizii din mai multe puncte de vedere.

Abordarea deciziilor în grup este impusă de cel puțin cinci **cerințe**.

Legitimitatea. Dacă un manager ia o decizie se poate aprecia că acționează autocratic, că nu ține seama de interesele și de părerile celorlalți și că pune în aplicare decizia mai mult prin constrângere decât prin consens. În acest caz se pune problema legitimității deciziei. Evident, dacă decizia este luată și acceptată de grup se consideră că are o legitimitate generală, chiar și în cazul când cineva nu este de acord. Important este că persoanei i s-a cerut părerea și a fost implicată direct în procesul de adoptare a deciziei. În general, o decizie luată în grup se va bucura de un sprijin mai larg decât o decizie unipersonală.

Calitatea deciziei. Abordarea deciziei în grup permite să se apeleze la mai multe experiențe, aptitudini de cât ar putea avea un singur manager. De asemenea, grupul va elabora mai multe alternative și va propune mai multe modalități de adoptare în practică. Toți acești factori reprezintă premise în favoarea alegerii unor decizii de o mai bună calitate.

Noutatea deciziei. În situațiile când se cer idei noi, soluții originale, grupurile sunt considerate superioare persoanelor individuale. Confruntate cu nevoia de a elabora noi idei, grupurile apar ca o sursă mai prolifică.

Capacitatea de informare. Când există o lipsă de informații sau o urgență de documentare, grupul va putea aduce mai multe informații și într-un timp scurt decât o persoană. Utilizarea grupului facilitează și accesul la cele mai complete și potrivite informații.

Problema moralului. Luarea deciziei în grup are valențe pozitive sub aspectul satisfacției personale, dar poate constitui un fenomen negativ din punctul de vedere al stresului. În cadrul grupului oamenii au satisfacții pentru că schimbă opinii, comunică mai mult și, în plus, când emit idei bune au șansa să-și ridice statutul, încrederea în forțele proprii.

Abordarea deciziilor în grup reprezintă un proces complex și dificil. Deciziile în grup nu pot fi luate imediat, la începutul convocării grupului. Va fi nevoie ca grupul să parcurgă mai multe etape. În acest context, se apreciază că procesul decizional conține patru etape: formarea, furtuna, normarea și performanța.

Formarea este etapa în care grupul nu se poate concentra asupra deciziei, dimpotrivă manifestă dependență de lider și o puternică stare de anxietate. Membrii grupului încearcă să stabilească natura situației și care comportament este acceptabil. Rezultatul etapei este: membrii grupului află care este obiectivul, ce se urmărește.

Furtuna este etapa în care se manifestă tendința de "spargere" a grupului în subgrupuri (opiniile sunt polarizate) și atitudine împotriva liderului, mai ales rezistență față de control. Rezultatul etapei va fi o rezistență emoțională la obiectivul propus.

Normarea este etapa când se aplanează conflictele, se dezvoltă unitatea și coeziunea de grup, se manifestă adeziune la normele lucrului în grup, apar manifestări de sprijin reciproc și se dobândește sentimentul identității de grup. Rezultatul etapei este: schimburi deschise de opinii și dezvoltarea colaborării.

Performanța este etapa când problemele personale sau de subgrup au fost rezolvate, structura interpersonală devine modalitatea în care trebuie rezolvate problemele, rolurile sunt flexibile și funcționale. Rezultatul etapei este: se dezvoltă atitudini constructive de realizare a sarcinilor, apar soluțiile la problemă, energiile sunt puse în serviciul îndeplinirii obiectivului, se ia decizia.

Pentru raționalizarea deciziilor de grup se poate folosi metoda **calculului majorității ca o compunere de utilități individuale**, care constă în alegerea unei variante decizionale prin adoptarea regulei simplei majorității calculată ca o compunere de utilități. În acest caz, decidenții stabilesc utilitățile globale ale variantelor decizionale conform relației recomandate de metoda utilității globale, adică:

$$U_{i\gamma} = \sum_{j=1}^m U_{ij} \cdot k_{j\gamma},$$

în care:

$U_{i\gamma}$	reprezintă	utilitatea globală a variantei decizionale i după decidentul γ ;
U_{ij}	-	utilitatea variantei decizionale i în cazul criteriului de apreciere j;
$k_{j\gamma}$	-	coeficientul relativ de importanță acordat criteriului de apreciere j de decidentul γ ;
m	-	numărul criteriilor de apreciere.

Cum între decidenți vor fi diferențieri în ceea ce privește importanța criteriilor de apreciere, și utilitățile globale ale variantelor vor fi diferite. Prin însumarea utilităților globale, exprimate din punctul de vedere al fiecărui decident, rezultă o utilitate globală a variantei decizionale care indică nivelul de importanță $f(V_i)$:

$$f(V_i) = \sum_{\gamma=1}^d U_{i\gamma},$$

în care:

d	reprezintă	numărul decidenților.
---	------------	-----------------------

Varianta decizională cu cel mai mare nivel de importanță reprezintă, la nivelul grupului, alternativa optimă $f(V_0)$, adică:

$$f(V_0) = \max_i \{f(V_i)\}$$

1.4. STILURI DE MANAGEMENT

1.4.1. Stilul de management - conținut, factori de influență

Stilul de management exprimă modalitățile prin care managerii își exercită atribuțiile ce le revin în realizarea funcțiilor procesului de management, precum și atitudinea pe care o au față de subordonați. Stilul de management reflectă modul în care un manager gândește și acționează.

Stilul de management, determinat considerabil de tipul uman căruia îi aparține managerul, reflectă în mod sintetic influențele socio-culturale externe întreprinderii, particularitățile acesteia și ale grupurilor umane.

Profilul stilului de management este determinat de acțiunea unor factori caracteristici, cum sunt: calitățile, caracteristicile și structura psihică a managerilor; poziția ierarhică și modul de exercitare a puterii; motivația; autonomia; relația dintre manager și membrii grupului.

Acești factori, la rândul lor, se găsesc într-o relație de intercondiționare formând un sistem în care modificarea unui element afectează celelalte elemente iar stilul de management apare ca rezultat.

Calitățile, caracteristicile și structura psihică a managerilor reprezintă unul din cei mai importanți factori ai stilului de management. Un bun manager trebuie să fie eficient, adică să posede aptitudini specifice, să se orienteze asupra domeniilor esențiale sesizând rapid abaterile de la mersul normal al activității și să ia decizii optime. Personalitatea, gradul de pregătire, experiența, voința și motivația proprie sunt elemente cu un rol esențial în comportamentul managerilor. Astfel în multe întreprinderi străine (nord-americe și vest-europene) sunt preferați, în general, managerii tineri (30-35 de ani), deoarece la această

vârstă realizează o îmbinare optimă între nivelul de cunoștințe, experiență și maturitate, pe de o parte, și dinamism, interes și receptivitate pentru nou, pe de altă parte.

Poziția ierarhică și modul de exercitare a puterii influențează stilul de management în sensul că este mai ușor de condus un grup atunci când managerul se află pe un nivel ierarhic mai înalt și puterea poziției lui este mai mare. Această caracteristică este atât de pregnantă și ușor perceptibilă încât a condus uneori la confuzia cu însuși stilul de management.

În sistemele autoritare, instrumentele de exercitare a puterii managerilor sunt directivarea și controlul, iar motivația subalternilor se realizează prin constrângere. În sistemele democratice, puterea managerilor se află într-o corelație directă cu capacitatea lor de antrenare a personalului la realizarea obiectivelor organizaționale, prin diferite forme de motivare.

Motivația reflectă dorința și disponibilitatea unei persoane de a-și cheltui efortul în scopul obținerii unor rezultate concomitent cu îndeplinirea unor obiective. Motivația este influențată atât de calitățile și caracteristicile managerilor cât și de mediul socio-economic și politic. În funcție de metodele și instrumentele folosite de manageri pentru a obține acceptarea sau supunerea subordonaților avem:

- motivație prin constrângere, când managerul impune acceptarea obiectivelor sale de către subordonați, refuzul antrenând amenințarea cu sancționarea;
- motivație prin cumpărare, când acceptarea scopului comun se realizează prin stimulente materiale;
- motivație prin adoptare, când individul, aderă la obiectivele întreprinderii, cu speranța că își va realiza și scopurile;
- motivație prin identificare, atunci când obiectivele întreprinderii sunt considerate de către individ mai presus de cât cele personale.

Autonomia definește perioada de timp în care un manager își poate exprima atribuțiile și responsabilitățile proprii fără să apeleze la șeful ierarhic. Autonomia vizează atât domeniul conceptual cât și cel al acțiunii, depinzând de structura psihică a managerului (autonomie psihologică) și de poziția ierarhică a acestuia (autonomie funcțională). Poziția unui manager în ierarhia întreprinderii modifică raportul între autonomia conceptuală și cea de acțiune. Astfel, în cazul unei organizări centralizate, delegarea unei acțiuni strategice va determina creșterea interferențelor, datorită faptului că autonomia în domeniul conceptual este mult mai redusă decât autonomia de acțiune.

Relația dintre manager și membrii grupului poate influența adoptarea unui stil de management participativ, (de stimulare a creativității) sau a unui stil autoritar, rigid care provoacă tensiuni interpersonale și insatisfacții. Relația dintre manager și membrii grupului influențează comportamentul și structura socio-afectivă a grupului.

Cunoscând cât mai bine specificul activităților și caracteristicile grupurilor de oameni pe care le conduce, managerul își poate perfecționa comportamentul, adoptând stilul cel mai potrivit. Datorită acestui fapt, fiecare manager are un stil propriu, original, neexistând un tip unic de manager ideal.

1.4.2. Sisteme de caracterizare a stilurilor de management

Stilurile de management pot fi caracterizate pe baza unor sisteme (criterii) unidimensionale și multidimensionale.

Criteriile care servesc la **caracterizarea unidimensională** a stilurilor de management pot fi: atitudinea față de responsabilitate, autoritatea managerială etc.

Atitudinea față de responsabilitate evidențiază existența a trei stiluri de management: stilul repulsiv, stilul dominant și stilul indiferent.

Stilul repulsiv corespunde persoanelor care refuză promovarea în funcții de conducere, manifestând în schimb un respect exagerat față de independența celorlalți. În general, acest tip de manager are complexe de inferioritate și încredere redusă în forțele proprii. Refuzul de a ocupa posturi de conducere și tendința de adoptare a deciziilor în grabă explică dorința de evitare a responsabilităților. Prin adoptarea rapidă a deciziilor, chiar în detrimentul gradului de fundamentare al acestora, managerul cu stil repulsiv reduce tensiunea produsă de starea de nesiguranță care este proprie oricărei situații antidecizionale.

Stilul dominant este propriu persoanelor care manifestă un comportament vădit orientat spre ocuparea unor posturi cât mai înalte în ierarhia întreprinderii. Persoanele cu acest stil au în general păreri foarte bune despre ei înșiși, o încredere deosebită și convingerea fermă că numai ei sunt apti și dotați să ocupe posturile superioare de conducere, îndeplinind în mod exemplar aceste responsabilități. Managerii cu stil dominant sunt dinamici, activi, dar generează în jurul lor un climat căruia îi sunt specifice tensiunile și conflictele. Alte caracteristici ale managerilor cu stil dominant sunt: plasează responsabilitatea în sarcina subordonaților, nu acceptă ideea că pot greși, nu sunt preocupați de identificarea efectelor negative din propriul stil și uită recunoașterea responsabilității în situații de eşec.

Stilul indiferent desemnează managerii care nu manifestă, în mod direct, un interes deosebit față de evoluția lor în ierarhia întreprinderii. Persoanele cu acest stil nu sunt preocupate de ocuparea unor funcții de conducere, dar odată promovate au șanse mari să fie eficiente datorită orientării lor spre ponderație și străduință în îndeplinirea atribuțiilor.

În funcție de modul de manifestare a autorității manageriale, R. Lippit și R.K. White, apreciază că sunt trei stiluri de management: autoritar, democrat și permisiv.

Stilul autoritar corespunde acelor manageri care refuză orice sugestie din partea subordonaților fiind preocupați de realizarea atribuțiilor și de controlul modului în care sunt executate sarcinile repartizate. Sub aspectul consecințelor produse, un astfel de stil declanșază rezistența neexprimată a subalternilor, formează tendințele de exagerare a atitudinii critice de sus în jos, determină apariția apatiei și limitează interesul profesional al subordonaților. Managerii cu stil autoritar acordă o încredere nelimitată măsurilor organizatorice în direcția îndeplinirii obiectivelor fixate; acestea sunt considerate elemente determinante în creșterea randamentului grupurilor.

Stilul democrat este propriu managerilor care asigură participarea subordonaților atât la stabilirea obiectivelor cât și la repartizarea sarcinilor. Stilul democrat determină reducerea tensiunilor interpersonale, stimulează participarea activă și cu interes sporit a subalternilor la îndeplinirea sarcinilor. În prezența sau absența managerului, randamentul grupului nu prezintă oscilații semnificative.

Stilul permisiv se caracterizează prin evitarea oricăror intervenții în organizarea și conducerea grupului. Managerii cu acest stil pun accent pe organizarea și conducerea spontană.

Pornind de la autoritatea managerială, N. Mayer - spre deosebire de R. Lippit și R.K. White -, a împărțit stilurile de management în trei tipuri de bază și trei tipuri intermediare (Fig.2.13), apreciind că efectele cele mai nefavorabile asupra grupului sunt datorate managerilor paternaliști.

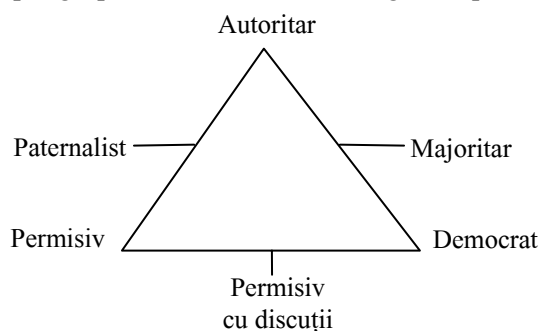


Fig. 1.12

Sistemele multidimensionale permit gruparea stilurilor de management în funcție de: aria deciziilor și volumul informațiilor; interesul pentru rezultate, oameni și eficiență; valoarea profesională și modul de manifestare în relațiile interumane; comportamentul și atitudinea.

Aria deciziilor și volumul informațiilor permit identificarea următoarelor stiluri de management: echilibrat, dispus la risc, speculativ, încrezut (nechibzuit), ezitant, șovăielnic și fricos. Dependența stilurilor de management de aria deciziilor și volumul informațiilor este redată în reprezentarea grafică din Fig. 2.14.

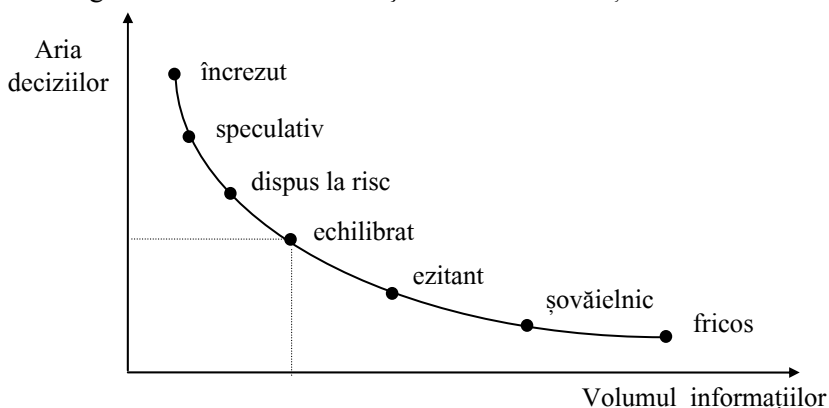


Fig. 1.13

Atât **încrezutul** (nechibzuitul) cât și **speculativul** (care mai știe câte ceva) sunt incompetenți și adoptă decizii cu efecte dintre cele mai defavorabile pentru întreprindere. La polul opus se situează **fricosul** și **șovăielnicul** care, de teama de a nu greși, întârzie adoptarea unor decizii. Rezistența la schimbare a

managerilor fricoși și șovăielnici antrenează lipsa inițiativei și creativității colaboratorilor, rezultatele întreprinderii fiind submediocre.

W.J. Reddin consideră că valoarea unui manager trebuie apreciată în raport de **interesul său pentru rezultate, oameni și eficiență**. Această raportare tridimensională a conducerii ne prezintă opt stiluri de management: altruist, autocrat, ezitant, promotor, birocrat, autocrat consecvent, delăsător și realizator.

Altruistul prezintă interes redus față de rezultate. Este preocupat de crearea unei atmosfere cordiale și plăcute, rezolvă parțial problemele și cu eficiență minimă.

Autocratul acordă mare importanță îndeplinirii sarcinilor. Nu are încredere în oameni considerând că aceștia manifestă dezinteres pentru muncă. Deși promovează o conducere greoaie, autocratul este interesat de un randament superior.

Ezitantul este nehotărât în aplicarea ideilor și luarea deciziilor dar recunoaște necesitatea de a se preocupa pentru îndeplinirea sarcinilor. Crează un climat de incertitudine și dă satisfacție celor care îi pot influența cariera. Nu întreprinde nimic viabil pentru a obține eficiență.

Promotorul lucrează intens, crede în forța exemplului personal și invită pe ceilalți la lucru. Are încredere maximă în oameni, stimulează și dezvoltă relațiile interumane. Manifestă preocupări pentru realizarea unui randament sporit.

Birocratul respectă întocmai ordinele, regulamentele și normele pe care le consideră dogme. Manifestă lipsă de interes față de rezultate. Cunoaște bine rezultatele anterioare ale întreprinderii. Nu influențează suficient maniera de aplicare a deciziilor și nu urmărește dezvoltarea relațiilor umane. Deși activ, emite puține idei, se autoapreciază productiv.

Autocratul consecvent este preocupat de îndeplinirea sarcinilor și cunoaște problemele întreprinderii. Îi face pe oameni să respecte normele însă nu știe să obțină maximul posibil de la subordonați. Are ambiție, dispune de informații și este eficace.

Delăsătorul sau **evazivul** consideră îndeplinirea sarcinilor un mijloc de a evita complicațiile și nu un scop. Nu manifestă interes pentru rezultate. Refuză să dea îndrumări subalternilor și prezintă o evidentă lipsă de interes pentru problemele lor. Are un randament redus. Deviza delăsătorului este "dacă nu reușești dintr-o dată abandonează".

Realizatorul are ca obiectiv prioritar organizarea eforturilor subalternilor pentru a obține rezultate imediate și de perspectivă. Realizează un climat favorabil în cadrul grupului și este receptiv la opinii. Îmbină interesele individuale cu cele ale grupului, stabilește standarde ridicate și pretinde un randament maxim.

Valoarea profesională și modul de manifestare în relațiile interumane. Luând în considerare aceste două criterii, pot fi identificate două modalități de clasificare complementare: după valoarea profesională și modul de manifestare față de subordonați; după valoarea profesională și modul de manifestare față de șefii ierarhici.

După **valoarea profesională și modul de manifestare față de subordonați**, Traian Herseni evidențiază patru tipuri de manageri:

- manageri valoroși, care știu să se poarte cu subordonații;
- manageri valoroși, dar influențabili și nestăpâniți;
- manageri mediocri sau chiar incapabili, dar care știu să se poarte cu subordonații;
- manageri mediocri sau incapabili, care nu știu să se poarte cu subordonații.

După **valoarea profesională și modul de manifestare față de șefii ierarhici** deosebim:

- manageri competenți, independenți față de șefii ierarhici;
- manageri competenți, dependenți de șefii ierarhici;
- manageri incompetenți sau mediocri sau independenți față de șefi;
- manageri mediocri sau incompetenți aserviți șefilor ierarhici.

Dacă managerii independenți față de șefii ierarhici acționează după propriile raționamente, cei dependenți vor adopta acele hotărâri care să nu îi deranjeze pe șefi, de care depind într-o anumită măsură.

Comportamentul și atitudinea. Conform acestor criterii, stilul de management este o variabilă rezultativă complexă, determinată de o serie de factori care definesc două tendințe dominante: o tendință de comportament și o tendință de atitudine.

Tendința de comportament, determinată de orientarea spre stilul democrat sau autoritar, a permis identificarea a cinci nuanțe de comportament: consecvent democratic, democratic, fără predominanță, autoritar și consecvent autoritar.

Tendința de atitudine este determinată de predominanța acceptării uneia dintre teoriile X sau Y formulate de D. McGregor. Din acest punct de vedere se pot defini nuanțele: predominanța tendinței de acceptare a teorie X, predominanța tendinței de acceptare a teorie Y, lipsa unei note de predominanță în acceptarea teoriilor X sau Y.

Capitolul 2. MARKETING

2.1. NOȚIUNEA DE PIAȚĂ

Cuvântul "piață" este utilizat de către oamenii de marketing în două sensuri, respectiv în sens restrâns și în sens larg.

a) În sens restrâns se folosește adesea termenul de piață pentru a caracteriza, de o manieră sintetică, mărimea, structura și tendințele evoluției vânzărilor unui produs (sau serviciu). În acest caz este important de a ști în ce unități se exprimă mărimea pieței; adesea ele pot fi unități fizice: tone de grâu, kilowați de energie electrică, hectolitri de vin, număr de televizoare. În alte situații, atunci când este vorba de servicii, adică de bunuri intangibile, exprimarea se va face în unități de măsură convenționale ca de exemplu călători-kilometri. În unele cazuri însă se poate măsura volumul unei piețe în termeni monetari, adică prin suma cheltuielilor consumatorilor pentru produsul sau serviciul considerat. De asemenea, această modalitate de exprimare este singura posibilă în cadrul unor produse foarte eterogene cum ar fi cele farmaceutice, pentru care ar fi absurd să se facă măsurarea în tone sau în alte unități.

b) În accepțiunea sa mai largă cuvântul "piață" desemnează ansamblul publicului susceptibil de a exercita o influență asupra vânzărilor unui produs, sau, mai general, asupra activităților unei organizații. Acest public este compus din indivizi, întreprinderi sau instituții, după cum urmează:

- **Consumatorii**, respectiv **utilizatorii** constituie componenta cea mai importantă a pieței având în vedere că ei exercită în toate cazurile o influență directă asupra vânzărilor unui produs;
- **Cumpărătorii** unui produs, în anumite cazuri se confundă cu consumatorii. Este, de exemplu, cazul pentru țigarete. Dar în multe situații cele două categorii nu se regăsesc cu exactitate;
- **Prescriptorii** reprezintă acei componenți ai pieței care nu consumă și nici nu cumpără un produs sau serviciu ci doar dau sfaturi în legătură cu consumul, respectiv utilizarea acestuia;
- **Distribuitorii** sunt cei care își găsesc locul între producători și consumatori și cuprind: angroșiști, detailiști, negociatori, etc.;
- **Producătorii concurenți** influențează volumul vânzărilor unei întreprinderi, în special prin comportamentul lor în materie de politică de gamă de produse oferite, de prețuri practicate, de comunicații și de distribuție.

Piața astfel abordată, trebuie să se facă distincție între:

- **piața principală**, care este alcătuită din ansamblul produselor asemănătoare și direct concurente;
- **piața învecinată**, care se referă la totalitatea produselor de natură diferită de produsul principal, dar care satisfac aceleași nevoi și aceleași motivații în circumstanțe similare;
- **piața generică**, adică produsele legate de acel gen de nevoie care este satisfăcută de produsul principal;
- **piața suport**, respectiv ansamblul produselor a căror prezență este necesară pentru consumul produsului studiat. (Tabelul 2.1.)

Tabelul 2.1.

Exemple de piețe definite în raport cu piața principală

Piața principală	Piața învecinată	Piața suport	Piața generică
Călătorii organizate în grup, în străinătate (prin agenții)	Călătorii individuale în străinătate	Transporturi aeriene, maritime și rutiere	Turismul
Vopsitorii (zugrăveli)	Tapet (hârtie pictată)	Îmbrăcămînți murale	Decorațiunile
Produse de cofetărie pe bază de ciocolată	Produse de cofetărie pe bază de zahăr	Ciocolata	Zaharicalele
Stilou cu bilă (pix)	Stilou cu cerneală,	Hârtia	Ustensilele de

	fetru (cariocă), mașină de scris, creion, dictafon, calculator cu imprimantă		scris
Abrazive pentru bricoleri	Pile, mașini de șlefuit	Lemnul	Bricolajul
Pneuri	Pernă de aer, șenila	Automobile, tractoare	Transportul
Țesături în coupon	Confecții de serie	Croitoria de comandă	Textilele
Colanți	Șosete	Rochie, fustă, pantalon	Îmbrăcăminte feminină
Calea ferată	Transportul aerian, fluvial	Electricitatea	Transportul
Aparat electric de ras pentru bărbați	Aparat de ras cu lame	Bărbieritul	Estetica și igiena feței

2.2. CONȚINUTUL STUDIILOR DE PIAȚĂ

Una din sarcinile importante ale responsabililor de marketing din întreprinderi este aceea de a pune la dispoziție studii de piață bine fundamentate. Aceste studii pot fi elaborate de compartimentele de marketing, ale firmelor respective, dacă au potențialul necesar sau în caz contrar se poate apela la organisme specializate din exteriorul întreprinderii. Și într-un caz și în altul, pentru a putea obține la un cost minim informații de cea mai bună calitate este necesar ca în prealabil să se fi elaborat un **proiect de studiu de piață**, care, concretizat sub forma unui document trebuie să cuprindă următoarele rubrici: obiectul studiului (sau problema ce trebuie rezolvată); informațiile ce urmează să fie culese; tehnicile de culegere a informațiilor; bugetul și programarea în timp a studiului.

Conținutul propriu-zis al unui studiu de piață variază în funcție de problema de marketing ce trebuie rezolvată. O lansare de produs nou, de exemplu, necesită informații mai diverse și mai numeroase decât cele pentru alegerea unui canal de distribuție, elaborarea unei strategii de comunicație, fixarea unui preț de vânzare sau controlul eficacității unei campanii publicitare.

Dacă luăm exemplul întreprinderii care dorește să se implanteze pe o piață și care hotărăște să întreprindă un studiu de piață complet, atunci acesta din urmă va cuprinde: studiul consumatorilor, studiul concurenței, studiul distribuției, studiul mediului.

Studiul consumatorilor. Acesta trebuie să permită obținerea de răspunsuri la următoarele întrebări: Cine sunt consumatorii? - numărul lor, vârsta, sexul, domiciliul, categoria socio-profesională, stilul lor de viață, etc.; Ce cumpără consumatorii? - produsele aflate în concurență directă, produsele de substituție, mărcile de produse, etc.; Cine intervine în decizia de cumpărare? - prescriptorii, cumpărătorii, utilizatorii, rolul și profilul lor; Când și unde cumpără consumatorii? - perioadele de cumpărare din an și din zi, frecvențele de cumpărare, locurile de cumpărare; Ce urmăresc consumatorii prin cumpărare? - așteptările acestora; Ce cumpără consumatorii? - motivațiile, reținerile lor, comportamentul de cumpărare, mecanismul de alegere.

Studiul concurenței. Acesta presupune analiza principalelor politici ale întreprinderilor concurente. Studiul politicilor generale și al politicilor financiare va permite să se cunoască orientările firmelor și să se prevadă reacțiile acestora. În acest sens vor trebui examinate: personalitatea conducătorilor; politica de diversificare a firmelor; ponderea la export; politica de cercetare și dezvoltare; apartenența lor la grupuri și legăturile financiare cu alte întreprinderi; situația lor financiară.

Studiul politicilor de producție trebuie să evidențieze: capacitatea de producție, programele de investiții și de cercetare, necesarul de materii prime, etc.

Analiza politicilor comerciale permite cunoașterea opțiunilor făcute de concurenți în materie de: preț și condiții de vânzare; distribuție (circuite utilizate); produs (performanțe, mărci); publicitate (buget, medii publicitate și mesaje selecționate, etc.); promovare a vânzărilor și relații publice; serviciu după vânzare. Rezultatul unei asemenea analize asupra concurenților va permite să se cunoască evoluția părților de piață, gradul de satisfacere a consumatorilor, notorietatea concurenților, etc.

Studiul distribuției. Acesta trebuie să conducă la cunoașterea importanței diferitelor circuite de distribuție și a evoluției lor. Totodată, vor fi puse în evidență avantajele și inconvenientele fiecărui circuit analizat. În sfârșit, studiul distribuției se va axa pe cunoașterea marjelor practicate, pe metodele de vânzare folosite și pe gama de servicii oferite.

Studiul mediului. La baza evoluției permanente a mediului se află numeroși factori exteriori pieței, care reprezintă tot atâtea ocazii favorabile, dar și amenințări la care întreprinderea trebuie să facă față. Dintre acești factori cei mai importanți provin din domeniile: demografic, politic, economic, cultural, tehnologic.

2.3. SURSELE DE INFORMAȚII

2.3.1. Sursele interne

Informațiile interne provin din câteva surse importante ale întreprinderii (vezi tabelul 2.2.).

Tabelul 2.2.

Informațiile interne disponibile în întreprindere	
Diferite surse interne disponibile	Informațiile pe care le oferă
Statisticile privind vânzările	<ul style="list-style-type: none"> – Evoluția globală a cifrei de afaceri (C.A.) – Repartizarea vânzărilor în funcție de diferite criterii (zona geografică, produs, vânzător) – Contribuția produselor la realizarea rezultatului final al firmei (cost și profit)
Fișierul clienților	<ul style="list-style-type: none"> – Clasificarea clienților în funcție de diferite criterii (geografic, mărime, etc.) – Numărul și calitatea clienților (clienți noi, clienți pierduți, clienți fideli)
Biblioteca studiilor anterioare	<ul style="list-style-type: none"> – Toate categoriile de informații culese și analizate în prealabil
Rapoartele vânzătorilor	<ul style="list-style-type: none"> – Subiectele de staisfacție și de insatisfacție ale clienților față de marketingul mix al firmei – Idem față de marketingul mix al societăților concurente – Opiniile vânzătorilor concurenți
Reclamațiile și sugestiile clienților	<ul style="list-style-type: none"> – Criticile clienților – Așteptările clienților față de marketingul mix al întreprinderii
Membrii întreprinderii (personalul)	<ul style="list-style-type: none"> – Informații asupra întreprinderii – Informații asupra concurenței

2.3.2. Sursele documentare

În țara noastră distingem următoarele surse documentare care pot fi folosite la realizarea unui studiu de piață:

- organisme guvernamentale și neguvernamentale: ministerele; Comisia Națională de Statistică; secțiunea economică a Academiei Române; alte institute de specialitate; rețeaua camerelor de comerț și industrie etc.;
- organisme profesionale: uniunile patronale, centrele de studii afiliate unor institute de învățământ superior;
- organisme private: societățile care editează anuare ale comercianților (de exemplu, Pagini naționale), etc.;
- surse diverse: presa de specialitate (Tribuna economică, Economistul, Capital, Bursa, ș.a.) cataloage ale concurenților etc.)

2.3.3. Sursele primare

Folosind aceste surse, cu ajutorul unor metode specifice, se pot obține informații direct de la cei care intervin pe piață și în primul rând de la consumatori.

În practică întreprinderea poate să-și procure singură informațiile din sursele primare sau poate recurge la un organism specializat. Dacă compartimentul de marketing este suficient de dezvoltat el va fi în măsură să-și asume responsabilitatea realizării anchetei. În caz contrar, se va mulțumi să definească obiectul studiului și să-l subcontracteze cu o unitate specializată.

Caracteristica principală a informațiilor culese este că ele aparțin întreprinderii și numai ei. Ele răspund cu precizie problemei ridicate. În schimb, și acesta este inconvenientul major, ele sunt costisitoare.

Metodele utilizate pentru procurarea informațiilor din sursele primare pot cerceta faptele din punct de vedere al înțelegerii și explicării sensului lor, acestea constituindu-se în studiile calitative, sau pot număra, cuantifica faptele respective, în acest caz fiind vorba de studiile cantitative (sondajele, paneele).

Studiile calitative.

În derularea unui studiu de piață, studiile calitative preced în general studiile cantitative pentru că ele ușurează formularea precisă a ipotezelor de verificat, identificarea tuturor dimensiunilor problemelor puse și ajută la elaborarea chestionarelor anchetei. Nu este mai puțin adevărat că uneori ele se efectuează pentru a aprofunda rezultatele unei anchete prin sondaj. În anumite situații studiile calitative sunt suficiente fără a mai fi nevoie de alte studii cantitative. În orice caz, nu se pot opune studiile calitative celor cantitative, ele fiind complementare. Astfel, unele răspund la întrebări ca: Cine? Unde? Când? Cum și de ce? iar celelalte exprimă numeric, cantitativ aceste interogații.

Eșantionul studiilor calitative merge de la 10 la 100 de persoane. Sub 10 persoane este greu să-ți faci o idee precisă dacă populația este eterogenă și fenomenul ce trebuie explicat este complex. Peste 100 de persoane informația suplimentară culeasă ar fi mult prea redusă având în vedere costul unui interviu suplimentar. Profunzimea interviului prezintă mai mare importanță decât mărimea eșantionului.

Adesea denumite studii de motivații, studiile calitative, care constau în analizarea rațiunilor și a cauzelor profunde ale comportamentului indivizilor (cumpărători, prescriptori, utilizatori, distribuitori, vânzători etc.) necesită utilizarea de metode bazate pe psihologie, psihiatrie, psihanaliză și sociologie. Dintre acestea mai uzitate sunt: discuțiile individuale, reuniunile de grup, tehnicile proiective și tehnicile de observare a comportamentului.

Anchetele prin sondaj.

Desfășurarea unei anchete prin sondaj are loc în etape, astfel: pregătirea anchetei; constituirea eșantionului; elaborarea chestionarelor; colectarea răspunsurilor; prelucrarea și analiza informațiilor.

A. Pregătirea anchetei. Această etapă este foarte importantă deoarece de ea depinde reușita sau eșecul sondajului. Înainte de toate trebuie să se definească cu precizie obiectul anchetei.

Responsabilul comercial al firmei trebuie să-și ia precauțiunea elementară de a vedea dacă nu cumva informațiile de care are nevoie sunt disponibile în alte surse (de exemplu sursele documentare).

Într-o situație dată nu toate tipurile de sondaj sunt posibile în aceeași măsură. Două considerații devin prioritare:

- bugetul (în funcție de suma alocată de firmă se va proceda la un sondaj de anvergură sau, dimpotrivă, la un studiu scurt);
- termenul (data imperativă de predare a rezultatelor cercetării va hotărî natura sondajului de efectuat).

B. Constituirea eșantionului. După stabilirea obiectivului anchetei devine posibilă constituirea eșantionului. Aceasta presupune: determinarea bazei de sondaj, alegerea metodei de eșantionare și determinarea mărimii eșantionului.

Baza de sondaj corespunde populației pe care vrem să o studiem.

O eroare comisă la determinarea bazei de sondaj, respectiv existența unui decalaj între clientela potențială vizată și baza de sondaj, poate antrena o eroare sistematică pentru întregul studiu.

Metode de eșantionare. Validitatea și precizia estimărilor obținute la anchetele prin sondaj depind în mare măsură de procedeele de eșantionare alese, respectiv de metodele de eșantionare. Există două tipuri de metode: metode probabilistice și metode nonprobabilistice.

♦ **Metodele probabilistice.** Acestea sunt singurele metode care respectă în mod strict legile statistice și permit calculul marjelor de eroare aferente estimărilor sondajului. Ele constau în tragerea la sorți a eșantionului din populația de studiat, dând fiecărui element al acestuia o probabilitate cunoscută, nenulă, de a fi ales. Există mai multe variante ale metodelor probabilistice:

• **Sondajul la întâmplare sau aleator**, care este realizabil atunci când se dispune de o listă exhaustivă a elementelor ce compun populația-mamă (baza de sondaj). Eșantionul poate fi constituit, în acest caz, fie printr-o extragere sistematică, atunci când lista nu conține o clasificare a componentelor sale, fie utilizând un tabel de numere la întâmplare.

Folosind procedeele descrise mai sus vor fi interogați numai componenții trași la sorți. Atunci când aceștia sunt dispersați geografic sau este dificil de a fi aduși la un loc, costul anchetei se resimte considerabil. De aceea, practica sondajului aleator este destul de rar utilizată fiind adesea preferat sondajul în ciorchine și sondajul în trepte care evită inconvenientele ce rezultă ca urmare a extragerii directe din baza de sondaj.

• **Sondajul în ciorchine** presupune împărțirea populației de studiat în așa-zisi "ciorchini" compuși din mai mulți indivizi sau unități statistice. De exemplu, o gospodărie familială (menaj) este un ciorchine de indivizi, un imobil este un ciorchine de locuințe.

Extragerea aleatoare este realizată exclusiv la nivelul ciorchinilor, apoi toți componenții care aparțin ciorchinilor reținuți sunt interogați. Eșantionul fiind mai puțin dispersat geografic, această metodă este mai puțin costisitoare decât precedentă. În schimb, componenții acestui ciorchine riscă să se asemene între ei mai mult decât unitățile oarecare ale populației de bază.

• **Sondajul în trepte** presupune extragerea aleatoare la diferite nivele. De exemplu, pentru a interoga un eșantion reprezentativ al locuitorilor unui oraș se vor extrage mai întâi la sorți străzile, apoi în străzile reținute, imobilele și, în sfârșit, în imobilele extrase la întâmplare, locuitorii.

Avantajul acestei metode este că nu se impune în mod necesar o listă exhaustivă a componenților, dar, în schimb riscul asemănării între elementele eșantionului este mare.

♦ **Metodele nonprobabilistice.** Cu toată rigurozitatea lor științifică, metodele probabilistice sunt, adesea, abandonate în favoarea metodelor de eșantionare mai puțin conformiste dar, în același timp, mai puțin costisitoare și mai ușor de aplicat. Procedurile de selecție a eșantionului nu se mai bazează pe extragerea la sorți ci pe o alegere gândită în prealabil a componenților populației de bază, respectând reguli care privesc fie caracteristicile componenților (metoda cotelor) fie un anumit traiect de urmat de către anchetator (metoda itinerarelor).

• **Metoda cotelor** este cea mai folosită la ora actuală în cazul sondajelor din domeniul comercial. Ea se bazează pe principiul conform căruia un eșantion care ar avea aceeași repartiție ca populația studiată, urmărind criteriile deja cunoscute (cum este sexul, vârsta, categoria socio-profesională) are șanse mari de a fi reprezentativ acestei populații, din punct de vedere al caracteristicilor (atitudini, opinii, comportamente, etc.) pe care ancheta este însărcinată să le estimeze.

În practică, această metodă comportă două faze. În prima fază, sunt alese caracteristicile care vor servi la fixarea cotelor. Ele trebuie să fie în același timp cunoscute pentru populația de studiat și pertinente, adică legate de variabilele pe care le analizează ancheta. Este vorba, în general, de criterii socio-economice pentru care informațiile statistice provin de la organisme publice sau din studii de piață realizate anterior.

În faza a doua, alegerea persoanelor de interogat este lăsată la latitudinea anchetatorilor cu condiția ca ei să respecte riguros cotele fixate. Se va întocmi un plan de sondaj care va cuprinde cifrele absolute din fiecare categorie.

• **Metoda itinerarelor.** Această metodă folosită singură sau în combinație cu metoda cotelor constă în a impune anchetatorilor un itinerar precis cu indicarea punctelor de efectuare a anchetei pe parcursul itinerarului respectiv.

Determinarea mărimii eșantionului. Mărimea eșantionului depinde de trei factori:

- precizia dorită: mărimea cerută crește cu pătratul preciziei dorite;
- omogenitatea populației: pentru a sonda o populație perfect omogenă este suficient să interogăm o singură persoană;
- siguranța în ceea ce privește reprezentativitatea eșantionului: aceasta crește o dată cu creșterea eșantionului.

Mărimea minimă a eșantionului poate fi calculată cu formula:

$$n \geq \frac{t^2 \cdot p \cdot q}{E^2} \quad \text{sau} \quad \frac{t^2 \cdot p(1-p)}{E^2}$$

în care:

n reprezintă mărimea eșantionului;

p - proporția componentelor din eșantion care posedă caracteristica cercetată; (deoarece, de obicei valoarea lui "p" nu se cunoaște ea se consideră egală cu 0,5 pentru a face ca dispersia să aibă valoarea maximă posibilă).

E - eroarea acceptată;

t - coeficient care corespunde probabilității cu care se garantează rezultatele (se găsește în tabelele Student).

Mărimile eșantionului și alegerea metodei de sondaj depind și de unele restricții organizatorice, cum sunt: fondurile bănești alocate pentru realizarea anchetei; numărul și pregătirea persoanelor ce vor efectua ancheta; natura bazei de sondaj; dispunerea în spațiu a unităților colectivității cercetate; timpul afectat cercetării.

C. Elaborarea chestionarelor. Mărimile eșantionului și alegerea metodei de sondaj depind și de unele restricții organizatorice cum sunt; fondurile bănești alocate pentru realizarea anchetei; numărul și pregătirea persoanelor ce vor efectua ancheta; natura bazei de sondaj; dispunerea în spațiu a unităților

colectivității cercetate; timpul afectat cercetării. Întrebările puse trebuie să răspundă unor cerințe bine definite, adică:

- să fie ușor de înțeles: se impune, de exemplu, transpunerea unei întrebări din limbajul întreprinderii (tehnic, de specialitate) în limbajul consumatorului. Chiar dacă domeniul anchetei este foarte tehnic, fiecare întrebare trebuie să fie formulată într-un limbaj accesibil consumatorilor;

- să fie stimulative: întrebarea trebuie să conțină în sine o incitare la răspuns. Această caracteristică este deosebit de importantă pentru chestionarele trimise prin poștă, deoarece influențează mult asupra indicelui de răspuns;

- să fie precise: aceasta pentru a suscita răspunsuri fiabile și pentru a permite o bună prelucrare a rezultatelor.

Ținând seama de cerințele menționate pot fi formulate diferite tipuri de întrebări care vor fi inserate în chestionar, într-o anumită ordine.

Diferitele tipuri de întrebări sunt preferate, într-un chestionar, în funcție de avantajele și inconvenientele pe care le prezintă în raport cu obiectul studiului de piață și informațiile urmărite (vezi tabelul 2.3.).

Tabelul 2.3.

Avantaje și inconveniente ale diferitelor tipuri de întrebări

Tip de întrebări	Avantaje	Inconveniente
1. Întrebări închise	- Simplitate pentru anchetat și anchetator - Prelucrarea cu ușurință a răspunsurilor	- Nu permit decât colectarea informațiilor simple asupra unor subiecte mai puțin complexe
2. Întrebări deschise	- Permit obținerea de răspunsuri spontane și aprofundate despre orice subiect - Se pretează la studiul atitudinilor - Sunt utile în formularea întrebărilor cu variante multiple de răspuns	- Procent ridicat de nonrăspuns - Anumite răspunsuri sunt superficiale
3. Întrebări cu variante multiple de răspunsuri (preformate)	- Permit abordarea unor subiecte mai complicate decât întrebările închise - Sunt mai ușor de adresat și de prelucrat decât întrebările deschise	- Există risul de a sugera anchetatorului răspunsuri la care nu s-ar fi gândit - Lasă libertatea respondentului să formuleze un răspuns diferit de cel prestabilit
4. Întrebări cu clasificare ierarhică	- Permit clasificarea răspunsurilor după ordinea de importanță sau de preferință	- Pentru mai mult de trei criterii, calitatea clasificării este mai puțin bună
5. Întrebări cu acordare de note	- Ponderează răspunsurile și permite calculul mediilor ceea ce nu este posibil la întreprinderile cu clasificare ierarhică	- Fiecare respondent are un sistem propriu de apreciere prin notare (de exemplu pentru unii nota 7/10 este o notă bună, iar pentru alții este destul de mediocră)
6. Întrebări cu scale de atitudini	- Permit măsurarea atitudinilor utilizând instrumente puse la punct de psihologi - Acordarea notelor pe baza gradațiilor calitative ale scalei simplifică prelucrarea și permite calcule simple (medie, dispersie, etc.)	- Când scala este prea divizată anchetatorul are dificultăți în efectuarea alegerii

1) **Tipuri de întrebări.** Pot fi puse mai multe tipuri de întrebări:

- **Întrebări închise cu răspuns unic.** Persoana interogată efectuează o singură alegere dintr-un număr limitat de răspunsuri predeterminate de către cel care a elaborat chestionarul.

- **Întrebări cu variante multiple de răspuns.** Aceste întrebări propun o serie de răspunsuri dar lasă și posibilitatea respondentului de a adăuga alte variante.

- **Întrebări cu clasificare ierarhică.** Anchetatul clasifică răspunsurile posibile în ordinea preferințelor sale.

- **Întrebări cu acordare de note.** În acest caz persoanele interogate dau o notă elementelor asupra cărora sunt consultate.

- **Întrebări cu scale de atitudini.** Observarea atitudinilor prezintă un interes deosebit deoarece permite prevederea comportamentului indivizilor față de anumiți stimuli și mai ales față de un produs, de o marcă, de un anunț publicitar, etc.

- **Întrebări deschise.** Acest tip de întrebări lasă libertatea persoanei interogate să formuleze răspunsul pe care îl consideră cel mai potrivit. De exemplu, se poate pune întrebarea: Ce credeți despre marca X?

2) **Ordinea întrebărilor.** Diferitele întrebări nu trebuie să fie prezentate la întâmplare. Este necesar să se respecte o succesiune precisă. Aceasta este mai mult sau mai puțin importantă în funcție de metoda utilizată pentru colectarea răspunsurilor. Cu cât respondentul este lăsat să completeze singur chestionarul (ancheta prin corespondență), cu atât este mai necesară respectarea unei anumite succesiuni a întrebărilor.

Este necesar să se respecte o succesiune precisă. Aceasta este mai mult sau mai puțin importantă în funcție de metoda utilizată pentru colectarea răspunsurilor. Cu cât respondentul este lăsat să completeze singur chestionarul (ancheta prin corespondență), cu atât este mai necesară respectarea unei anumite succesiuni a întrebărilor.

Responsabilul studiului de marketing trebuie să fie atent la câteva cerințe. Primele întrebări trebuie să fie **întrebări de amorsare**, simple și să se refere la elemente binecunoscute de respondent. Această serie de întrebări are ca scop esențial să-l familiarizeze pe respondent cu chestionarul, să-l obișnuiască cu grafismul, cu sensul întrebărilor, etc.

Întrebările incomode, stânjenitoare pentru anchetat (venituri, intimitate, opinii politice) trebuie să fie puse la sfârșitul anchetei atunci când contactul a fost bine stabilit. Dacă respondentul este atât de șocat încât nu mai dorește să continue interviul, partea de început a interviului rămâne utilizabilă.

În mai multe locuri din chestionar trebuie să fie plasate **întrebări filtru** care permit separarea respondenților, urmând a fi adresate numai aceluia pentru care sunt pertinente.

Chestionarul trebuie să cuprindă **întrebări de verificare** sau **capcană**. Plasate în diferitele locuri din chestionar, ele au ca scop să verifice exactitatea și sinceritatea răspunsurilor date.

Întrebările de identificare sau **signalectice**. Ele se referă la caracteristicile socio-economice ale respondentului (vârstă, sex, profesie, nivel de educație, religie, mediul urban sau rural, etc.) sau ale unei întreprinderi (sector de activitate, număr de personal, cifră de afaceri, sediul social, etc.). Aceste întrebări de regulă, sunt plasate către finele chestionarului.

D. Colectarea răspunsurilor. Pentru culegerea informațiilor în cadrul unui sondaj pot fi utilizate două grupe de metode și anume: anchetele prin corespondență și anchetele prin interviu. Alegerea uneia sau alteia dintre metode depinde de numeroși factori, dar, în orice ipoteză, trebuie să se țină seama de următoarele două restricții:

- costul, având în vedere că bugetul atribuit anchetei nu permite recurgerea la orice fel de metodă;
- fiabilitatea (în funcție de obiectul anchetei: fapte, opinii, intenții).

Cele două grupe de metode se deosebesc prin caracteristici, avantaje și limite specifice.

Modalitățile de administrare ale chestionarului, cu avantajele și inconvenientele lor, sunt prezentate sintetic în tabelul 2.4.

Tabelul 2.4.

Tabel comparativ privind modalitățile de anchetă

Felul anchetei		Exemple de anchete realizate	Avantajele modalității de anchetă	Inconveniente principale
Anchete prin interviuri	La domiciliu La locul de muncă	- anchete privind consumul menajelor -anchete în mediul industrial	- chestionarele pot fi mai ample - anchetatorul poate aduce orice precizare utilă în timpul interviului - anchetatorul poate nota comentariile respondentului - eșantionul ales suferă puține modificări	- prezența anchetatorului poate fi sursă de erori - sunt necesari anchetatori competenți, cinstiți - anchetatorii sunt uneori refuzați - costul anchetei este ridicat - sunt necesare contraanchete
	Pe stradă	-anchete privind produsele și mărcile cumpărate	- pot fi contactate multe persoane - costul este redus - pot fi culese impresii "la cald" (punct de vânzare, transporturi în comun)	- indivizii nu sunt totdeauna ușor de abordat pe stradă - întrebările trebuie să fie scurte, puține, precise - anchetatorul se poate debarasa de întrebări - este afectată reprezentativitatea eșantionului (nu toată lumea se plimbă pe stradă) - riscul de fraudă din partea anchetatorului
Ancheta prin corespondență		- orice tip de anchetă dacă nu este dificilă completarea chestionarului	- mai puțin costisitoare decât interviul la domiciliu - dispersia geografică a persoanelor de interogat nu afectează prea mult costul - eșantionul este reprezentativ - sentimentul de libertate pentru anchetat - fiecare completează chestionarul în voie - posibilitatea de reflecție înainte de a răspunde la întrebări - chestionarul poate fi mai amplu	- este necesar un fișier de adrese - chestionarul trebuie să fie foarte clar - nonrăspunsurile nu pot fi reluate - chestionarul trebuie să-l intereseze pe anchetat, astfel nu va răspunde la întrebări
Anchetele prin telefon		-anchete privind notorietatea unui produs, a unei mărci, a unei sigle, etc.	- se obțin răspunsuri rapide - acest procedeu este mai economic decât ancheta la domiciliu - este util atunci când eșantionul este dispersat geografic - poate fi contactată persoana indicată - indicele de răspuns este ridicat -anonimatul este asigurat - sunt contactate persoane greu de întâlnit	- trebuie să aibă toată lumea telefon - anchetatul poate întrerupe conversația în orice moment - ancheta trebuie să fie scurtă (10 min.)

E. Prelucrarea și analiza informațiilor. Indiferent de tipul de anchetă folosit, informațiile brute obținute nu pot fi utile decât dacă sunt prelucrate. În ultimii ani metodele statistice de prelucrare a datelor au înregistrat progrese importante.

2.4. SEGMENTAREA PIETEI

Segmentarea constă în decuparea pieței globale într-un număr restrâns de subansamble pe care le denumim segmente, fiecare segment trebuind să fie suficient de omogen în ceea ce privește

comportamentele, nevoile, motivațiile, etc. astfel încât segmentele identificate să fie suficient de diferite unele de altele pentru a justifica elaborarea unei politici de marketing distincte.

2.4.1. Criteriile de segmentare a pieței

Din multitudinea de criterii posibile de segmentare a unei piețe reținem pe cele mai adesea utilizate care pot fi clasificate în patru categorii principale: criterii demografice, geografice, socio-economice; criterii de personalitate și de stil de viață; criterii de comportament față de produs; criterii de atitudine psihologică față de produs.

Criteriile demografice, geografice și socio-economice sunt frecvent utilizate și ușor de folosit. În tabelul 2.5 sunt prezentate cele mai frecvent întrebuițate criterii, însoțite de către un exemplu.

Tabelul 2.5.

Principalele criterii demografice, geografice și socio-economice

Criterii	Exemple de utilizare
Demografice: - sexul - vârsta - mărimea și alcătuirea familiei	- piața cosmeticelor, a îmbrăcăminte și încălțămintei, a ceasurilor, a presei, etc. - piața casetelor audio-video, a turismului, a articolelor de divertisment, etc. - piața aparatelor electro-casnice, a mobilei, a automobilelor
Geografice: (țări, județe, orașe)	- piața anumitor produse alimentare, a aparatelor de încălzit, etc.
Socio-economice: - veniturile - nivelul de instruire - categoria socio-profesională - religia și parcticile religioase	- piața automobilelor, a locuințelor, a îmbrăcăminte de lux, a excursiilor în străinătate, etc. - piața cărților, a spectacolelor, a discurilor, etc. - piața imobiliară, a presei specializate, a echipamentului de lucru, etc. - piața vinurilor și băuturilor alcoolice, a produselor anticoncepționale, a preparatelor din carne (de vită, porc, pasăre, pește), etc.

Criteriile de personalitate și de stil de viață. Din moment ce personalitatea fiecăruia prezintă o influență asupra consumului, nu este de mirare că întreprinderile se interesează de această variabilă (personalitatea) pentru a domina mai bine piața. Alegerile indivizilor se pot opri asupra unor produse diferite, după cum au trăsături de personalitate ca: autoritar sau binevoitor, impulsiv sau cumpătat etc.

Problema esențială a segmentării, pornind de la criteriile de personalitate, constă în faptul că: întreprinderea nu are totdeauna posibilitatea de a izola (delimita) fiecare segment, pentru a-i aplica un marketing mix specific, deși este cunoscută imaginea unui produs care conduce la cumpărarea sa cu prioritate de către cei care prezintă o anumită trăsătură de caracter.

În ultimul timp, criteriile de personalitate au fost combinate cu alte criterii (atitudini, opinii, tipuri de consum) în scopul definirii a ceea ce numim "**stilul de viață**". Acesta reprezintă o manieră de a trăi, de a fi, de a folosi timpul și de a cheltui banii. Datorită caracterului său pluridimensional, stilul de viață explică mai bine comportamentele de cumpărare.

Criteriile de comportament față de produs. Aceste criterii de segmentare grupează tot ceea ce are legătură cu produsul însuși.

După comportamentul față de produs (dacă utilizează sau nu produsul, în ce cantitate, cât de fidel este față de produs etc.) distingem următoarele grupuri: utilizator sau non-utilizator; mare consumator sau mic consumator; consumator fidel sau consumator infidel.

Criteriile de atitudine psihologică față de produs. Uneori, nu atât comportamentul, cât mai cu seamă atitudinile psihologice față de produs, stau la baza segmentării.

Ținând seama de criteriile enunțate mai sus, segmentarea se derulează în etape, prin utilizarea unor metode specifice.

În principal, segmentarea se desfășoară în trei etape. În primul rând, trebuie ales unul sau mai multe criterii de segmentare, care rezultă în urma unui studiu de marketing, folosind metode statistice. În al doilea rând, este analizat fiecare segment atât sub aspect cantitativ, cât și sub aspect calitativ. Deci, în această a doua etapă, se procedează la o observare amănunțită a cererii. În sfârșit, în funcție de obiectivele și mijloacele de care dispune întreprinderea, este luată o decizie prin care se stabilesc segmentele care vor fi atacate de firmă.

Autorul MacCarthy propune o segmentare în șapte etape:

- Definirea pieței de ansamblu, având grijă ca această definiție să nu fie nici prea îngustă, nici prea largă.
- Determinarea tuturor nevoilor consumatorilor potențiali de pe piață.
- Alcătuirea segmentelor posibile, agregând, în mod iterativ nevoile identificate;
- Căutarea caracteristicilor ascunse care permit o segmentare reală;
- Definirea fiecărui segment prin caracteristica cea mai importantă, care să permită diferențierea de celelalte segmente;
- Analizarea în profunzime a segmentelor definite în etapa precedentă;
- Stabilirea unei corelații între fiecare segment și caracteristicile demografice sau de altă natură ale consumatorilor.

2.4.2. Strategii de segmentare

Pot fi avute în vedere trei strategii diferite: strategia nediferențiată, strategia diferențiată și strategia concentrată.

a) **Strategia nediferențiată.** Întreprinderea refuză să facă distincție între segmente și preferă să ducă o politică de ignorare a deosebirilor dintre componenții pieței propunând un singur produs care să acopere aproape toate dorințele ansamblului consumatorilor. Ideea care rezultă din această politică este că diferitele segmente nu se află în opoziție unele cu altele și că punctele comune sunt mult mai numeroase decât diferențele.

Avantajul acestei strategii ține de fenomenul de învățare în sens larg: sunt realizate economii la costuri, deoarece seriile sunt mai lungi, studiile de marketing sunt mai puțin numeroase, cheltuielile de publicitate mai bine repartizate etc.

Inconvenientul, prin definiție, rezultă din absența segmentării. Produsul este combătut pe fiecare segment de către un alt produs concurent, mai bine adaptat la cerințele grupului de consumatori și acest fapt este cu atât mai evident cu cât segmentele sunt mai diferențiate.

b) **Strategia diferențiată.** Întreprinderea intervine pe toate sectoarele interesante și duce o politică de gamă largă: fiecare produs răspunde mai bine dorințelor fiecărui segment și, prin urmare, penetrează mai bine în rândul clienților aleși. Vânzările totale ale firmei pot înregistra o creștere. În schimb, costurile se măresc. Nu mai acționează legile învățării; întreprinderea trebuie să suporte mari costuri de administrare. Serii de producție sunt mai scurte. Sunt elaborate mai multe campanii publicitare. Pentru mai buna cunoaștere a fiecărui segment studiile de marketing sunt mai numeroase. În domeniul distribuției rețeaua este mai vastă și, deci, mai costisitoare.

O politică diferențiată costă mai scump, dar permite mai buna acoperire a pieței.

c) **Strategia concentrată.** În acest caz, întreprinderea admite segmentarea, dar decide să se axeze pe un singur segment sau pe un număr restrâns de segmente. Ea nu are forța necesară să acopere ansamblul pieței, și de aceea se va concentra asupra unui segment ales în prealabil și pentru care va adopta un marketing mix corespunzător.

Avantajul strategiei concentrate constă în buna cunoaștere a segmentului pe care intervine firma. De aceea, ea încearcă să creeze un monopol. Inconvenientul provine dintr-un dublu risc: mai întâi, segmentul ales poate să dispară în timp, apoi poate să intervină pe segmentul respectiv un concurent foarte puternic, care acceptă la început să piardă bani numai pentru a penetra pe acel segment.

În concluzie, pot fi formulate două remarcări în legătură cu segmentarea:

- alegerea politicii de piață depășește cadrul funcțiunii de marketing, deoarece decizia depinde de resursele întreprinderii, de ceea ce fac concurenții, într-un cuvânt de politica generală, dar marketingul este primul vizat;
- segmentarea, în mod exagerat, a fost considerată multă vreme ca un remediu miraculos al strategiilor de marketing nereușite.

2.5.POLITICA DE PRODUS

2.5.1. Strategia de produs

În alcătuirea portofoliului unei firme, în general, sunt utilizate două criterii de apreciere a produselor, și anume: atractivitatea pieței și avantajul relativ.

Atractivitatea pieței, este o variabilă relativ independentă în raport cu firma. Ea exprimă o anumită stare a pieței asupra căreia întreprinderea nu are nici o influență. Atractivitatea este măsurată în mod obișnuit prin indicii de creștere a pieței.

Avantajul relativ, conform denumirii, permite să se facă aprecieri asupra întreprinderii în raport cu poziția concurenților săi.

Pentru determinarea avantajului relativ, adesea se recurge la cifra de afaceri ca mijloc de măsurare (a):

$$a = \frac{\text{Cifra de afaceri a întreprinderii}}{\text{Cifra de afaceri a concurentului cel mai puternic}}$$

Prezentând avantajul relativ (partea relativă de piață) în abscisă, iar atractivitatea pieței în ordonată, rezultă schema din figura 2.1.

Atractivitatea pieței	Avantajul relativ			
	Slab		Puternic	
Puternică	A	I	B	II
Slabă	D	IV	C	III

Fig.2.1. Portofoliul produselor întreprinderii

Produsele A, B, C, D, plasate în cadranele I, II, III și IV, corespund fiecare unui caz particular. Astfel, produsul A este situat pe o piață a cărei creștere este puternică, dar avantajul relativ este slab (partea de piață are valoare subunitară). Cu toate acestea produsul este încă deficitar, deoarece investițiile pe care le presupune necesită mari resurse financiare.

Produsul B se află într-o situație excelentă: creșterea sa este rapidă și partea de piață ridicată ($a > 1$), iar beneficiile sunt mari.

Produsul C se află pe o piață în care creșterea devine lentă, dar beneficiul rămâne încă foarte ridicat.

Produsul D se află într-o poziție proastă: speranțele de creștere sunt reduse, partea de piață este îngustă ($a < 1$), beneficiul este nul, se constată chiar o pierdere.

Pe baza unor asemenea analize, specialiștii obișnuiesc să clasifice produsele în patru categorii preluând expresiile societății americane de consultanță Boston Consulting Group (fig. 2. 2.).

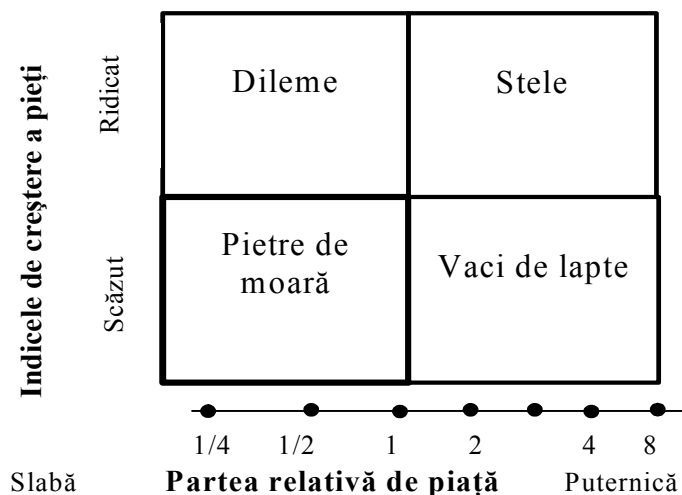


Fig. nr. 2.2. Clasificarea produselor după BCG

Obiectivele întreprinderii comparate cu portofoliul de produse aflat în fabricație permit conducerii să elaboreze orientări strategice care vor fi ulterior transformate în opțiuni comerciale.

În general, distingem patru mari orientări strategice de bază: specializarea, integrarea, diversificarea și internaționalizarea. Aceste orientări pot fi combinate; internaționalizarea constituie, de exemplu, o metodă excelentă de diversificare a piețelor.

a) **Specializarea**

Strategia de specializare nu înseamnă că întreprinderea se repliază asupra unui singur produs sau asupra unui singure piețe, ci înseamnă că ea urmărește să valorifice o experiență din domeniul său de activitate care să-i confere o poziție favorabilă.

M. Porter apreciază că, pentru a duce la bun sfârșit o strategie de specializare, sunt posibile trei soluții și numai trei, deoarece orice căutare privind o cale de mijloc este sortită eșecului. Acestea sunt:

- dominația globală la nivelul costurilor;
- diferențierea;
- concentrarea activității pe o nișă a pieței.

Dezavantajele specializării sunt legate de posibilitatea de saturație a pieței, de o modificare tehnologică importantă sau de o schimbare a modelului.

b) **Integrarea**

Această orientare strategică constă în extinderea activității firmei în plan vertical, fie spre amonte, fie spre aval. Avantajele strategiei de integrare se regăsesc sub formă de:

◆ **avantaje financiare:**

- însușirea marjelor de beneficii ale furnizorilor și/sau ale clienților ;
- reducerea costurilor privind controlul și coordonarea internă;
- reducerea costurilor ocazionate de stocurile intermediare.

◆ **avantaje tehnice și tehnologice:**

- reducerea numărului de operații tehnice;
- un control mai bine realizat al calității;
- achiziția de tehnologii din amonte și/sau aval.

◆ **alte avantaje strategice:**

- creșterea puterii de dominație asupra piețelor;
- eliminarea barierelor la intrarea în domeniul sau ramura respectivă de activitate;
- garanție asupra aprovizionărilor sau debușeurilor (piețele captive);

c) **Diversificarea**

Există trei variante ale strategiei de diversificare în funcție de relația produs-piață (fig.2.3.).

	Produs		
Piață		vechi	nou
veche		Specializare	Diversificarea produsului
noua		Diversificarea pieței	Diversificarea totala

Fig. 2.3 Forme de diversificare în funcție de relația produs-piață

◆ **Diversificarea produsului** permite întreprinderii să-și mărească activitatea datorită vânzării de produse noi pe aceeași piață. O asemenea strategie poate fi realizată utilizând două tactici:

- lansarea unui produs nou;
- schimbarea caracteristicilor produsului, operând asupra mărimii sau gabaritului produsului, a stării sale de agregare (detergent lichid sau sub formă de granule).

Strategia de diversificare a produsului prezintă avantaje atât în ce privește producția (economii prin utilizarea de instalații și prestarea de servicii în comun, prin standardizarea pieselor etc.) cât și în ce privește latura comercială (rețeaua de distribuție este unică, ceea ce conduce la realizarea avantajelor de sinergie).

Dezavantajele acestei strategii se referă la: imobilizări financiare în stocuri suplimentare, dificultăți de coordonare, riscul de a pune în stare de concurență propriile produse.

◆ **Diversificarea pieței** nu se referă decât la produsele existente în profilul firmei, care sunt puse în vânzare pe piețe noi. Tacticile care rezultă din această strategie se referă la: extinderea pieței (regională,

națională, internațională): utilizarea unui nou canal de distribuție (de exemplu vânzarea prin corespondență); atragerea unui alt segment de clienți etc.

Avantajele strategiei de diversificare a pieței constau, pe de o parte, în faptul că întreprinderea este protejată contra factorilor aleatori care ar rezulta din satisfacerea unui număr redus de clienți și, pe de altă parte, în faptul că producția se dezvoltă și se fac simțite efectele "legii învățării" (costurile medii unitare se reduc). Strategia conține și următorul inconvenient: cheltuielile comerciale suplimentare antrenate de cucerirea de noi piețe de (exemplu, la export) sunt adesea ridicate, punând în pericol echilibrul financiar al întreprinderii.

◆ **Diversificarea totală** presupune dezvoltarea simultană de produse noi și de piețe noi. Avantajul diversificării totale rezidă în posibilitatea compensării pierderilor suferite la unele produse sau piețe, prin câștigurile obținute în ramurile mai sigure care nu sunt expuse la riscuri prea mari, cu condiția ca portofoliul de activități al firmei să fie bine echilibrat. Printre inconvenientele specifice diversificării totale reținem: gestiune foarte complexă; câștiguri de sinergie reduse; investițiile foarte mari datorită produselor și piețelor foarte diferite.

4) Internaționalizarea

Distingem două stadii ale strategiei de internaționalizare:

- simplul export care nu constituie decât un caz particular, dar complex, al diversificării de piață;
- implantarea în străinătate a firmei. Rațiunile care determină întreprinderile "să se expatrieze" mai degrabă decât să rămână prudent pe poziții naționale (chiar dacă exportă) sunt diverse. Deosebim două categorii de avantaje pentru firmele care se stabilesc în străinătate: avantaje de piață și avantaje de cost.

Avantajele de piață decurg din faptul că firma stabilită în străinătate nu mai trebuie să suporte reglementări vamale, fiscale etc la trecerea frontierelor.

Avantajele de cost care determină pe producători să se stabilească în străinătate constau în eliminarea cheltuielilor de transport, folosirea unei mâini de lucru mai ieftine sau a materiilor primare indigene.

2.5.2. Lansarea produselor noi

Gradul de noutate al unui produs, înainte de toate, ține de diferențierea sa tehnologică. Noutatea unui produs este determinată de percepția pe care o au indivizii confrunțați cu o inovație. Această abordare axată pe consumator este conformă cu logica de marketing. O inovație reprezintă orice lucru perceput ca fiind nou de către un utilizator potențial, acceptarea produsului nou traducându-se printr-o schimbare semnificativă în comportamentul cumpărătorului.

Patton propune patru categorii de produse noi. Deși relative, distincțiile dintre ele sunt foarte ușor de perceput.

- **Produs nou incontestabil.** El satisface o nevoie care era poate latentă, dar care până în momentul apariției sale nu era identificată. (de exemplu, televiziunea prin satelit.)

- **Produs parțial nou.** El lărgeste piața, dar intră în concurență cu un produs vechi și nu i se substituie în întregime. (de exemplu, radioul portativ).

- **Produs la care s-au adus modificări importante.** O transformare tehnică permite produsului nou să substituie un produs vechi, ca urmarea unei ameliorări indiscutabile a caracteristicilor sale (de exemplu, TV color).

- **Produs ce prezintă transformări superficiale.** O modificare minoră adusă produsului fără să schimbe caracteristicile de bază, conferă acestuia o nouă tinerețe.

Nu există o soluție unică preferabilă tuturor celorlalte; pot fi avute în vedere patru structuri, fiecare din ele putând avea mai multe variante:

- comitetul de dezvoltare a produselor;
- compartimentul produselor noi;
- șeful de produs;
- grupele specializate.

2.5.3. Marca de produs

Asociația Americană de Marketing definește marca astfel: un nume, un termen, un simbol, un semn sau un desen ori o combinație de aceste elemente care servesc la identificarea bunurilor sau serviciilor unui vânzător sau a unui grup de vânzători și la diferențierea concurenților.

Marca servește, înainte de toate, la identificare, la diferențiere. Ea are ca scop să indice consumatorului că un anumit produs are o anumită origine și că în legătură cu acesta există garanții precise. De asemenea, ea este un mijloc de exprimare, o semnătură care dă indicații numeroase atunci când imaginea de marcă este valoroasă și aceasta într-un spațiu cât mai mic.

În general, mărci pot fi numele unei familii și al unei firme (Guban), o expresie care comportă o anumită semnificație (tesăturile Zefirul) sau fără semnificație (Adesgo).

Marile mărci reprezintă un capital considerabil care crește prin trecerea timpului, de unde și interesul de a le păstra de-a lungul anilor.

Alegerea unei mărci este deosebit de importantă datorită investițiilor care vor fi angajate ulterior pentru a o exploata; erorile comise la început se corectează greu.

Pentru a avea șanse de reușită, o marcă trebuie să fie:

- **Lizibilă, audibilă, ușor de pronunțat și de memorat**, și aceasta în toate limbile țărilor în care sunt lansate produsele. Cuvintele scurte, care comportă un minim de silabe răspund cel mai bine acestei cerințe, de exemplu: Ariel, Omo, Tide, etc.

- **Evocatoare**: atunci când marca poate, prin ea însăși, evoca o caracteristică esențială a produsului, sunt favorizate memorarea și acceptarea. De exemplu: Nivea, Iris, Cristal, Romarta, Danubiana etc.;

- **Distinctivă**: folosirea de termeni ca nou, național, mondial este de evitat, deoarece ei nu exprimă în sine originalitate pentru marcă;

- **Disponibilă**: depunerea și utilizarea mărcilor este supusă unei legislații severe. Un fabricant sau comerciant nu poate utiliza o marcă decât dacă ea nu a mai fost depusă și înregistrată de către alții la Oficiul de Stat pentru Invenții și Mărci.

Producătorii care dau nume de marcă articolelor pe care le realizează pot adopta una din următoarele soluții:

- **Aceeași marcă pentru toate produsele**. Este soluția adoptată, de exemplu, de firma Electroputere. Avantajul este că transmite, fără efort, prestigiul unui produs către ansamblul gamei de produse. În schimb, există riscul ca un singur produs de proastă calitate să degradeze imaginea întregii mărci.

- **O singură marcă pentru întreaga linie de produse**. Prin aceasta sunt atenuate atât efectele de sinergie pozitive, cât și cele negative. Este strategia aleasă adesea de către distribuitori.

- **O marcă generică cu un complement (adăugire) pe produs**. Semnătura este suficient de puternică pentru a da impresia că produsele aparțin aceleiași familii.

- **O marcă pentru fiecare produs**. Această strategie este adoptată atunci când întreprinderea dorește ca fiecare produs să aibă viața sa proprie, și eventual, să rămână în concurență cu celelalte bunuri fabricate. De exemplu, S.C. BERE S.A Craiova a lansat mărci de bere: Craiova Pils, Golden, etc.

2.6. POLITICA DE PREȚ

2.6.1. Obiectivele politicii de preț

În general, obiectivele posibile pot fi grupate în patru categorii: obiective axate pe profit, pe volum, pe concurență și pe supraviețuire.

a) Obiectivele de profit. Obiectivele axate pe profit sunt, fie maximizarea profitului, fie realizarea unei rate a rentabilității în funcție de capitalul investit, apreciată ca suficientă.

b) Obiectivele de volum. Obiectivele axate pe volum vizează maximizarea cifrei de afaceri, a părții de piață, sau mai simplu asigurarea unei rate de creștere a vânzărilor considerată suficientă.

c) Obiectivele axate pe concurență. Aceste obiective urmăresc, fie stabilizarea prețurilor, fie alinierea la prețurile concurenților.

d) Obiective de supraviețuire. Aceste obiective sunt recomandate pentru întreprinderile care se confruntă cu supracapacități de producție, concurență foarte intensă, schimbarea dorințelor consumatorilor, etc. Deoarece în astfel de situații, obiectivul axat pe profit este puțin recomandabil, supraviețuirea presupune reducerea prețului. Pentru a rămâne în viață întreprinderea trebuie să-și recupereze costurile.

Supraviețuirea trebuie privită numai ca un obiectiv pe termen scurt. Pe termen mediu și lung, întreprinderea trebuie să învețe cum să adauge valoare produsului său, în principal prin reducerea costurilor.

2.6.2. Determinarea prețurilor

a) Determinarea prețului pe baza costurilor.

Costurile reprezintă un element esențial al determinării prețului. Un produs sau un serviciu care ar fi vândut sub costul său ar conduce întreprinderea la faliment. Pentru întreprinzători este necesar să calculeze costul pentru a verifica dacă se află în situația obținerii de profit de pe urma vânzării produselor sale și nu în situația acumulării de pierderi. Pentru a realiza acest lucru el dispune de diferite metode:

- **Metoda costului complet (full-cost).** Aceasta constă în însumarea cheltuielilor directe și indirecte ocazionate de producerea și de vânzarea unui bun.

La costul complet, astfel calculat pentru un produs se adaugă o marjă de profit pentru a obține prețul de vânzare.

- **Metoda costului variabil (direct costing).** Această metodă presupune diferențiere nu numai între cheltuielile directe și indirecte ci și între cheltuielile fixe și variabile.

Marja aplicată la costul variabil va trebui să acopere toate cheltuielile fixe și să genereze profit. În consecință prețul de vânzare se obține adăugând la costul variabil unitar o marjă calculată asupra acestui cost.

- **Metoda costului suplimentar ("cost-plus")**

Pentru obținerea costului produsului se adaugă la costul variabil o marjă forfetară, care acoperă cheltuielile fixe (de structură). Această marjă este determinată pornind de la un nivel de activitate judecat ca normal.

Prețul de vânzare se obține adăugând un profit rezonabil la costul complet.

- **Metoda pragului de rentabilitate (punctul mort)**

Pragul de rentabilitate sau punctul mort reprezintă acel nivel de activitate al întreprinderii, exprimat în cifră de afaceri sau în număr de unități la care se acoperă totalitatea cheltuielilor sale, fără să se obțină profituri sau pierderi. Se poate astfel calcula, pentru fiecare preț alternativ, numărul de unități de producție, care prin vânzare atinge punctul critic

b) Determinarea prețului pe baza cererii.

Cererea nu se confundă cu cumpărarea și nici cu consumul. În sens restrâns, este vorba de o relație între cantitatea pe care este dispus să o cumpere un client (dorința sa de cumpărare) și pe care este capabil să o plătească (puterea sa de cumpărare), pe de o parte, și prețul de vânzare al produsului considerat, pe de altă parte. Altfel spus, cererea este rezultatul confruntării între prețuri și cantități ipotetice.

O serie de prețuri posibile, la un moment dat, pot să fie raportate la cantitățile susceptibile de a fi cumpărate la diferite niveluri de preț. Astfel la prețul p_1 , clienții sunt dispuși să cumpere cantitatea q_1 , la prețul p_2 clienții sunt dispuși să cumpere cantitate q_2 , la prețul p_n clienții sunt dispuși să cumpere cantitatea q_n .

Cererea este, în general, o funcție descrescătoare a prețului; cu cât se micșorează prețul cu atât crește cererea.

O cerere poate fi mai mult sau mai puțin sensibilă (elastică) la variațiile de preț. Numim elasticitate (E) a cererii, într-un punct al curbei, raportul dintre variațiile relative ale cantităților și variațiile relative ale prețurilor:

$$\varepsilon = \frac{\Delta Q/Q}{\Delta P/P} = \frac{\Delta Q}{\Delta P} \times \frac{P}{Q}$$

Din punct de vedere practic, responsabilul comercial va urmări **prețurile vandabile, prețurile acceptabile**, cum mai sunt ele numite, urmând să compare apoi prețul vandabil reținut și costul de producție în scopul fixării prețului de vânzare definitiv.

În general, sunt utilizate tehnici inspirate din cercetările de specialitate pentru a determina un preț sau o zonă a prețurilor acceptabile de un număr cât mai mare de consumatori.

Tehnicile de stabilirea a prețurilor acceptabile presupun un anumit demers. Se începe prin constituirea unui eșantion reprezentativ al pieței noului produs. Fiecare persoană interogată este invitată să indice paleta de preț în interiorul căreia se situează prețul produsului studiat. Sunt adresate, în general, două întrebări:

- Peste ce preț considerați că acest produs este prea scump?
- Sub ce preț considerați că acest produs este de proastă calitate?

Se poate trasa un grafic care permite pentru fiecare preț cunoașterea procentului de persoane care l-ar considera ca acceptabil, adică nici prea ridicat nici prea scăzut.

Acest procent este dat de abaterea dintre curba prețurilor minime și cea a prețurilor maxime. Curba prețurilor minime reprezintă pentru fiecare preț (p_i) procentajul de persoane care au indicat un preț minim superior sau egal lui p_i . Curba prețurilor maxime se construiește în mod analog.

Prețul psihologic optim corespunde celei mai mari abateri între curba prețurilor minime și cea a prețurilor maxime.

c) Determinarea prețului pe baza concurenței.

Atunci când se determină prețurile pe baza costurilor, se ignoră prezența firmelor concurente pe piață. Ori, în anumite cazuri, responsabilii comerciali pot fi constrânși să țină seama de concurență, ba chiar să-și alinieze prețurile produselor lor la prețurile concurenților. Sunt practicate trei metode.

Fixarea prețului la nivelul prețului mediu al pieței. Este vorba de situația în care se stabilește un preț mediu al pieței, în urma unui consens implicit sau explicit. Diferiții agenți au tendința să-și fixeze prețurile la nivele foarte apropiate de prețul mediu al pieței. Acest procedeu prezintă avantaje în următoarele circumstanțe:

- când costurile sunt dificil de cuantificat din cauza inexistenței unui sistem de contabilitate analitică suficient de perfecționat;
- când prețul mediu practicat pe ramură conduce la o rentabilitate apreciată ca suficientă;
- când există teama de modificare a prețurilor din partea concurenților.

Fixarea prețului sub sau peste prețul pieței

Pot fi luate în considerare două posibilități:

- fixarea prețului sub prețul pieței, practică de către anumiți detailiști care procedează la reduceri de 10-30% în raport cu concurenții, oferind clienților lor servicii mai restrânse;
- uneori, dar acestea sunt cazuri rare, prețurile sunt fixate peste prețul pieței de către producători sau detailiști care vând produse de lux și care posedă o imagine de marcă prestigioasă.

Fixarea prețurilor pe piețele publice care fac obiectul adjudecărilor.

În acest caz, prețul poate fi fixat foarte bine pornind de la reacțiile posibile ale concurenților, deoarece responsabilii comerciali ai firmelor interesate nu au altă preocupare decât să-și propună un preț ușor inferior față de rivali, fără să coboare totuși sub costul marginal.

2.6.3. Decizii privind prețurile

Odată fixate obiectivele de preț, întreprinderea va trebui să ia decizii în următoarele situații:

- fixarea pentru prima dată a prețului unui produs nou;
- modificarea prețului în funcție de oportunitățile întreprinderii și de conjunctura generală a pieței.

a) Decizia privind prețul produselor noi

Studierea curbilor de viață ale produselor ne arată că un produs care a apărut recent pe piață nu atinge imediat un mare număr de consumatori. Într-adevăr, noul produs trebuie să facă mai întâi obiectul unei publicități și al unei promovări a vânzărilor. După distincția, de acum clasică, a lui J. Dean, nu există decât două linii de acțiune posibile: luarea caimacului pieței sau penetrarea cât mai repede cu putință a pieței.

Politica de luare a caimacului constă în fixarea unui preț relativ ridicat astfel încât, la începutul operațiunii de lansare, să fie atinsă doar o clientelă limitată, chiar dacă se va trece la o reducere de preț, într-un stadiu ulterior.

Avantajele acestei politici sunt motivate de patru rațiuni:

- Luarea caimacului se bazează pe observația conform căreia vânzările sunt mai puțin sensibile la preț în faza de lansare. Este perioada în care toate eforturile de dinamică comercială (promovarea vânzărilor, publicitate, stimularea echipei de vânzători etc) prezintă cel mai mare efect asupra cifrei de afaceri;

- Luarea caimacului pieței permite să se profite de un segment de piață care acceptă prețuri ridicate, înainte de a încerca alte grupuri de consumatori mai sensibili la prețuri. Altfel spus, se obține la început un supliment de vânzări în rândul celor care nu se preocupă deloc de prețuri, timp în care se capătă experiență pentru atingerea unei piețe mai întinse într-o perioadă viitoare, prin niveluri de preț mai atrăgătoare;

- Cu această politică de preț responsabilii comerciali sondează cererea. Într-adevăr, este mai judicios să se înceapă printr-un preț ridicat și să se scadă mai târziu, când primul segment de piață a fost în întregime prospectat și satisfăcut, decât să se înceapă prin oferirea produselor la un preț scăzut, care să fie ridicat ulterior, pentru a acoperi unele costuri neprevăzute;

- Prețurile ridicate, pentru o cerere care se arată a fi favorabilă produsului, antrenează un volum mai mare de vânzări, decât ar putea face o politică de prețuri joase.

În concluzie, politica de luare a caimacului pieței este indicată în cazul unei producții restrânse și atunci când resursele financiare ale întreprinderii sunt modeste. În acest caz, investiția comercială (echipa de vânzare, publicitatea, promovarea vânzărilor etc) rămâne, datorită acestui fapt, limitată. Beneficiile care provin din marje ridicate permit mărirea producției și sporirea volumului investițiilor comerciale prin autofinanțare.

Inconveniente care decurg din politica de luare a caimacului pieței se referă, pe de o parte, la frânarea evoluției vânzărilor, iar pe de altă parte, la incitarea concurenților în a se instala pe piață, atrași de speranța unor marje substanțiale.

Politica de penetrare constă în cucerirea rapidă a unei părți importante dintr-o piață largă, datorită unui preț scăzut, cu ajutorul unei publicități intense și printr-o politică de distribuție largă, de masă.

Alegerea unei asemenea politici este preferabilă în următoarele patru cazuri:

- când volumul vânzărilor este foarte sensibil la preț, chiar în faza de lansare a produsului;
- când se pot realiza economii la costurile unitare de producție și de distribuție prin lansarea unor cantități mari;
- când se știe că produsul va fi amenințat de o vie concurență încă de la lansarea pe piață;
- când nu există piață de elită, altfel spus, când nu există segmente de clientelă care să accepte plata unui preț ridicat pentru achiziționarea ultimei noutăți.

Avantajele politicii de penetrare constau în punerea barierelor contra rivalilor potențiali. Perspectiva unui profit redus, chiar a unei pierderi temporare, prezintă șanse mari în frânarea concurenților sau chiar descurajarea lor definitivă. Mai mult, întreprinderea cucerește pe piață o asemenea poziție de forță, încât va fi în măsură să-și utilizeze potențialul său, atunci când va fi necesar.

Inconvenientul politicii de penetrare constă în caracterul său costisitor, întrucât necesită mari investiții și presupune un volum mare de stocuri.

b) Decizia de modificare a prețului în funcție de oportunitățile întreprinderii și de conjunctura generală a pieței.

Responsabilul de marketing este pus adesea în situația de a modifica prețurile produselor sale în sensul reducerii, al creșterii sau al stabilirii unor baremuri de abateri față de prețurile de catalog.

Reducerea prețurilor. O asemenea decizie este motivată atât de cauze externe, cât și de cauze interne.

• **Cauzele externe.** Dacă un concurent redutabil ia inițiativa reducerii prețului unui articol, atunci se pune problema unei modificări de preț. Dar, trebuie știut dacă reducerea prețului efectuată de concurent este temporară (lichidând stocul își poate ameliora trezoreria) sau definitivă.

În prima ipoteză, dacă consumatorii nu sunt prea sensibili la variațiile de preț, reacția este mai lentă decât în ipoteza a doua.

Dacă a doua variantă este confirmată, apar alte probleme. Trebuie oare să ne aliniem la prețul concurentului? Trebuie să micșorăm prețul, rămânând totuși la nivel superior față de rival? Trebuie, în sfârșit, să declarăm un adevărat război al prețurilor situându-ne sub valoarea fixată de către atacant? Nu poate fi dat nici un răspuns univoc. De fapt, decizia depinde în mare parte de natura produsului. Atunci când cele două bunuri sunt omogene, ușor de comparat de către eventualii clienți, este preferabil să ne aliniem la prețul concurenței, cu condiția ca operațiunea să rămână rentabilă. În schimb, atunci când produsele sunt într-o anumită măsură diferite, când consumatorii par să nu mai fie atenți la nivelul prețului, când notorietatea mărcii este mare, ne putem permite să ignorăm concurentul.

Cu toate că reducerile de preț par ușor de practicat sau de imitat, ele sunt deseori periculoase pentru întreprinderile de producție. Într-adevăr, asemenea decizii provoacă adesea o supralicitare. Ele diminuează mereu rentabilitatea firmelor și conduc pe unele dintre ele la ruină. Numai întreprinderile comerțului cu amănuntul și consumatorii profită de aceste rivalități și își împart beneficiul operațiunii de reducere a prețului.

În consecință, rareori se recurge la utilizarea acestei arme. Există totuși ocazii în care este adoptată această strategie, fie pentru cucerirea unei piețe noi, fie pentru provocarea dispariției unui concurent.

• **Cauzele interne.** Reducerea de preț poate fi motivată și de cauze din interiorul firmei cum ar fi diminuarea costurilor sau inițierea unei acțiuni promoționale.

Atunci când costurile se reduc datorită progresului tehnic, putem menține nivelul prețului și putem realiza un profit mai ridicat. Dar, mai putem repercuta reducerea costului asupra prețului de vânzare, așa cum au făcut-o în ultimii ani fabricanții de calculatoare electronice.

Adesea, trebuie să fie luate anumite precauții. Reducerea prețului nu trebuie să neliniștească consumatorii și să-i facă să se îndoiască de calitatea produsului. Deci, această strategie de reducere a prețului

pe baza diminuării costurilor nu trebuie să fie pusă în aplicare decât atunci când produsul este larg răspândit și a devenit astfel familiar.

La originea reducerii prețului se poate afla și o acțiune promoțională. De altfel, în acest caz, măsura este limitată în timp. La terminarea promovării, prețul este readus la nivelul inițial.

Creșterea prețurilor. Trei categorii de motive pot explica o asemenea măsură: o creștere a costurilor, o decizie de îmbunătățire a rentabilității și voința de modificare a imaginii produsului.

Eventualitatea creșterii costurilor determină responsabilii comerciali să se întrebe dacă nu trebuie să repercuteze creșterea cheltuielilor (parțial sau total) asupra prețului de vânzare. Răspunsul la această întrebare depinde de natura produsului, de sensibilitatea clientelei la variațiile de preț și de deciziile concurenților. Dacă aceștia din urmă constată că rata profitului lor scade, atunci vor reacționa și își vor mări prețul lor de vânzare. Din momentul acela este posibilă practicarea unor prețuri majorate.

Decizia de ameliorare a rentabilității este un caz mai rar întâlnit. Totuși, această decizie poate fi luată atunci când o firmă deține un element de monopol eficace și stabil, cu condiția însă ca cererea să fie puțin sensibilă la variațiile de preț. De asemenea, este bine să se verifice dacă nu există alt produs de substituție cu preț mai mic.

2.7. POLITICA DE DISTRIBUȚIE

2.7.1. Funcțiile distribuției

Distribuția reprezintă ansamblul activităților realizate de către fabricant cu sau fără concursul altor organizații, din momentul în care produsele sunt terminate și așteaptă să fie expediate, până în momentul în care intră în posesia consumatorului final, gata de a fi consumate, în locul, la momentul, sub formele și în cantitățile corespunzătoare nevoilor utilizatorilor.

Multiplele operațiuni de distribuție pot fi grupate în șase funcții principale și corespund următoarelor două tipuri de bază:

- distribuția fizică;
- serviciile.

◆ **Distribuția fizică.** Acestui tip îi corespund trei funcții: transport, asortiment și stocare.

◆ **Serviciile.** Acestea se referă la serviciile financiare, materiale și de comunicare.

2.7.2. Circuitele de distribuție

Circuitul de distribuție reprezintă drumul parcurs de un produs sau serviciu pentru a ajunge din stadiul producției în stadiul consumului. Acest itinerar este alcătuit dintr-un ansamblu de persoane sau întreprinderi pe care le numim **intermediari**.

Se disting trei mari categorii de circuite: circuitul ultracurt, circuitul scurt și circuitul lung.

Obiectivele partenerilor comerciali în sfera distribuției nu sunt întotdeauna identice.

Rivalitatea dintre producători și distribuitori apare mai ales la nivelul politicilor de marcă și de preț. Marii detailiști și-au creat propriile lor mărci de distribuție sub care vând mai mult de jumătate din articolele comercializate. Pentru detailist, marca de distribuție întărește imaginea firmei, deoarece se adaugă la emblema magazinului ca un mijloc de identificare de către consumatori. În plus, ea constituie un factor de diferențiere a asortimentelor de mărfuri. Un asemenea element de monopol permite distribuitorului să controleze îndeaproape prețurile și marjele. Astfel, marele detailist nu mai depinde atât de mult de furnizorii săi, deoarece își întărește suveranitatea prin propria marcă. Această tendință din partea distribuitorului atrage după sine refuzuri energice ale fabricanților de a renunța la marca proprie, întrucât nu mai poate beneficia de exploatarea rentabilă a mărcilor de fabrică.

Există situații în care sursa conflictului dintre fabricanți și distribuitori se află în politica de preț a distribuitorului. Acesta încearcă să vândă produsele la prețuri cu amănuntul foarte reduse în scopul de a-și lărgi piața, exercitând în același timp presiuni asupra fabricanților cu ocazia negocierii prețurilor de vânzare.

În funcție de atitudinea părților în conflict și de importanța mizei, conflictul va provoca fie ruperea relațiilor comerciale, fie continuarea tranzacțiilor.

Antagoniștii pot adopta mai multe atitudini: ignorare, acomodare, dominare, compromis și cooperare.

Restricțiile care limitează posibilitățile de alegere a soluțiilor de către fabricant pot fi de natură financiară, legislativă, legate de clientelă sau de natura produselor.

2.7.3. *Strategiile de distribuție ale fabricantului*

În general, întreprinderea are de ales între trei posibilități: o distribuție intensivă, o distribuție selectivă și o distribuție exclusivă.

Distribuția intensivă se recomandă, în mod deosebit, pentru bunurile obișnuite, de consum curent pe care cumpărătorii trebuie să le găsească în orice moment, în aproape toate punctele de vânzare.

În cazul **distribuției selective**, fie că este vorba de bunuri simple, fie că este vorba de produse de înaltă tehnicitate ori articole de modă, producătorul va selecta detailiști specializați în care are încredere, pentru a vinde produsele sale. În această situație, angrosistul este, în general, absent, deoarece fabricantul își concentrează toate eforturile asupra detailistului.

În cazul **distribuției exclusive**, fabricantul acordă numai câtorva detailiști posibilitatea de a-i vinde produsele. Fiecare găsește avantaje din această distribuție exclusivă. Fabricantul urmărește îndeaproape vânzarea produselor sale, înregistrează în mod regulat comenzile. În ceea ce-l privește pe comerciant, ajutat de fabricant, el este satisfăcut de a fi protejat contra concurenței care ar provoca o cădere a prețurilor și de a dispune de un anumit monopol într-o arie geografică determinată.

Formula distribuției exclusive prezintă și inconveniente. Fabricantul nu găsește întotdeauna comercianții competenți pe care dorește să-i contacteze. Pe de altă parte, detailistul este foarte dependent de producător. El trebuie să satisfacă cerințele producătorului (să respecte cotele de vânzare și stocul minim, să adopte o politică comercială foarte strictă).

2.7.4. *Metode de selecție a circuitelor de distribuție*

Atunci când fabricantul are de ales între diverse circuite și nici unul din acestea nu apare net superior în raport cu celelalte, pot fi utilizate următoarele metode: compararea costurilor și a nivelurilor de vânzare; compararea indicilor de randament; folosirea de modele.

a) **Compararea costurilor și a nivelurilor de vânzare**

Dacă există posibilitatea să se facă distincție între costurile de distribuție fixe și variabile, în fiecare dintre cazuri, prin reprezentare grafică rezultă circuitul cel mai avantajos pentru un anumit nivel previzionat al vânzărilor

b) **Compararea indicilor de randament**

Dacă nu este posibil să se aprecieze evoluția costurilor de distribuție variabile în funcție de evoluția vânzărilor, putem totuși încerca să evaluăm costul total al fiecărui circuit pentru o mărime a vânzărilor sperată. Apoi se calculează pentru fiecare caz în parte indicele de randament (R):

$$R = \frac{\text{Cifra de afaceri} - \text{Costul de distribuție}}{\text{Costul de distribuție}}$$

Dacă se urmărește numai criteriul economic, circuitul selecționat va fi acela care aduce un indice de randament, R, cât mai ridicat.

c) **Folosirea modelelor.**

Dintre numeroasele modele folosite în procesul decizional, cel mai simplu este modelul de compensare. El constă în definirea unei serii de factori care se presupune că ar avea o influență asupra reușitei în viitor. Se ponderează valoarea factorilor, apoi se atribuie o notă fiecărui circuit. Acela care obține nota ponderată cea mai ridicată va fi selecționat.

2.7.5. *Merchandisingul*

Merchandisingul reprezintă ansamblul metodelor și tehnicilor în legătură cu prezența și punerea în valoare a produselor la locul de vânzare. Definit astfel, merchandisingul unui produs se referă la următoarele elemente:

- alegerea amplasamentului în care va fi vândut produsul în magazin;
- mărimea suprafeței de vânzare (sau linearului) care îi va fi atribuită;
- cantitatea de produs care va fi prezentată în raion;
- modul de aranjare (sau de dispunere) al produselor;
- materialul folosit la prezentarea produsului (etajere, cutii, palete, teșgele etc.);
- natura materialului de semnalizare și de publicitate la locul de vânzare (etichete, plăcuțe etc.).

2.8. POLITICA DE COMUNICAȚIE

2.8.1. Elementele sistemului de comunicație

A comunica înseamnă a transmite informații în scopul obținerii unei modificări de comportament sau de atitudine din partea destinatarului.

În marketing, prin comunicație se înțelege ansamblul semnalelor emise de către întreprindere în direcția diferitelor categorii de public, adică: clientelă, distribuitori, furnizori, acționari, puteri publice.

Orice comunicație presupune un schimb de semnale la un sistem de codaj și de decalaj care să permită exprimarea și interpretarea mesajelor.

- **Emitătorul** este reprezentat de un individ sau organizație care se află la originea comunicației.
- **Codajul** este procesul prin care sunt transformate ideile în simboluri, imagini, forme, sunete, limbaje, etc.
- **Mesajul** cuprinde ansamblul simbolurilor transmise de către emițător.
- **Media** reprezintă mijloacele și canalele prin care mesajul este vehiculat de la emițător la receptor.
- **Decalajul** se referă la procesul prin care receptorul atribuie o semnificație simbolurilor transmise de către emițător.
- **Receptorul comunicației** este persoana sau ansamblul de persoane căreia îi este destinat mesajul.
- **Răspunsul** este constituit din ansamblul reacțiilor receptorului după expunerea la mesaj.
- **Efectul de feedback** se referă la partea din răspunsul receptorului care este comunicația emițătorului.
- **Perturbațiile** reprezintă diverși paraziți care intervin în canalul de comunicație împietând asupra bunei calități a transmisiei.

2.8.2. Publicitatea

În funcție de autori, există o diversitate de definiții ale publicității. Dintre acestea se remarcă cel puțin două. Prima prezintă publicitatea ca fiind ansamblul mijloacelor destinate să informeze publicul și să-l convingă să cumpere un produs sau un serviciu. Cea de-a doua numește publicitatea ca fiind orice formă de comunicație nepersonală care utilizează un suport plătit și pus la dispoziția unui emițător identificat.

Pentru o tratare mai completă a conținutului publicității se cuvine să arătăm ce este și ce nu este publicitatea:

- ea nu este o formă de comunicație, ci un proces;
- ea este plătită, deși nu se face o distincție expresă între cea plătită și cea gratuită, caracterul oneros fiind subînțeles;
- ea este semnată, adică emițătorul este identificat ca atare de către receptor;
- ea nu este numai informativă, ci caută să convingă prin toate mijloacele și procură informații dacă acest fapt este apreciat ca util de către publicitar în urmărirea obiectivului său prioritar;
- ea nu se confundă cu relațiile publice (deși acestea folosesc din plin publicitatea), și nici cu propaganda, deoarece ea are un aspect comercial.

Se pot deosebi două mari categorii de publicitate: publicitatea de firmă și publicitatea produselor.

Publicitatea de firmă, numită și publicitate instituțională, are ca obiect crearea unei imagini despre firmă sau modificarea acesteia, adresându-se cumpărătorilor potențiali, opiniei publice, și distribuitorilor.

Publicitatea produselor reprezintă cazul cel mai frecvent. Un anunțator vrea să susțină vânzările unui produs, să-i creeze o imagine mai bună, să-l repositioneze, să-l facă mai bine cunoscut etc.

Publicitatea produselor diferă după cum este vorba de emițător sau receptor. În primul caz, ea emană de la un producător sau provine de la un distribuitor. În al doilea caz, dacă publicitatea se adresează consumatorului, ea va avea tendința să incite la cumpărare, iar dacă este destinată distribuitorului sau forței de vânzare ea se va apropia de o publicitate de imagine care servește la motivarea echipei comerciale.

În ce privește obiectivele publicității, se confruntă două teze. Din această confruntare rezultă distincția între obiectivele comerciale (vânzările) și obiectivele specific publicitare (obiective de comunicație).

a) **Obiectivele comerciale.** Fără nici o îndoială, scopul final al publicității este influențarea părții de piață, a cifrei de afaceri și a profitului. În timpul lansării unui produs, obiectivele sunt fixate în termeni de penetrare pe diferite segmente. Mai târziu, publicitatea are ca scop fidelizarea consumatorilor, determinându-

i să cumpere repetat produsul livrat. Pe termen mai lung sau mai scurt, campaniile publicitare trebuie să se exprime în cifră de afaceri.

b) **Obiectivele de comunicație.** Acestea se referă la trei idei de bază:

- **expunerea la un mesaj;** scopul unei campanii publicitare este obținerea unei audiențe determinate. Atunci când este lansat un produs, acesta trebuie făcut cunoscut unui număr cât mai mare de consumatori potențiali;

- **memorizarea unui mesaj;** consumatorii trebuie să-și amintească de mesaj. Produsul este deja cunoscut, dar cumpărătorii rămân oarecum indiferenți, deoarece un argument esențial privind vânzarea este necunoscut și, de aceea, campania de publicitate își propune ca obiectiv să imprime acest argument în mintea cumpărătorului;

- **atitudinea;** prospectul (cumpărătorul potențial) trebuie să manifeste o atitudine favorabilă față de produs. Dacă consumatorii fac dovada unei atitudini negative față de un produs, obiectivul campaniei constă în răsturnarea acestei atitudini.

Fixarea obiectivelor unei campanii publicitare nu se poate realiza fără cunoașterea mecanismului pe care se sprijină. Distingem mai multe modele care se bazează pe comportamentul consumatorilor: modelul de învățare, modelul implicării minimale și modelul atribuirii.

a) **Modelul de învățare** este un model clasic care presupune străbaterea de către prospect a unor etape succesive, ca în fig.2.4.

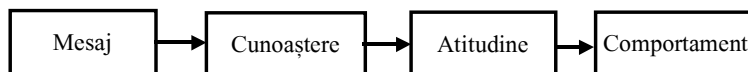


Fig.2.4. Modelul de învățare

b) **Modelul implicării minimale** se bazează pe o altă succesiune de etape (fig.2.5).

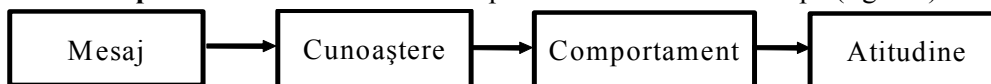


Fig.2.5. Modelul implicării minimale

c) **Modelul atribuirii** reprezintă inversarea modelului de învățare (fig.2.6).

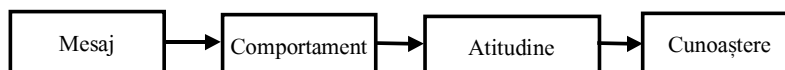


Fig.2. 6. Modelul atribuirii

După stabilirea obiectivelor de publicitate, firma poate trece la elaborarea bugetului de publicitate pentru fiecare produs în parte.

Determinarea bugetului de publicitate este una din problemele cele mai dificile cu care se confruntă anunțătorul. În teorie, raționamentul marginalist ar trebui să permită determinarea bugetului optimal. Cheltuielile publicitare ar trebui deci să crească până în momentul în care creșterea lor s-ar traduce printr-un profit nul. În practică însă, această metodă este aproape inutilizabilă. Ea presupune ca să fie cunoscută cu precizie eficiența marginală a publicității. Pe de altă parte, ea nu ține seama de situațiile în care strategia întreprinderii impune să investești dincolo de echilibrul temporar al exploatației (lansarea unui produs nou, atacul din partea concurenței, etc.). majoritatea anunțătorilor nu se rezumă la o singură metodă de determinare a bugetului de publicitate, ci recurg la combinații variate de mai multe metode.

a) **Metoda procentului din vânzări**

Multe firme își stabilesc cheltuielile de publicitate prin aplicarea unui anumit procent la volumul vânzărilor,

Determinarea bugetului de publicitate pornind de la un procent din vânzări trebuie să se facă pe baza vânzărilor previzionale și nu pe baza vânzărilor din trecut. Acest procent nu trebuie să fie rigid ci trebuie să fie adaptat la fiecare situație în parte și calculat pe o perioadă care poate depăși chiar anul bugetar. Nu trebuie

să se uite faptul că adesea consumatorii sunt impresionați de "cantitatea" absolută de publicitate și nu de procentul pe care îl reprezintă în cifra de afaceri a produsului.

b) Metoda comparării cu concurența

Deoarece această metodă conduce la studierea investițiilor concurenței prezintă cel puțin un merit important. Ea constă în estimarea cheltuielilor publicitare ale concurenței și fixarea mărimii bugetului în funcție de această estimare și de obiectivul exprimat sub formă de parte de piață al anunțatorului.

O practică curentă pe piețele oligopoliste în care firmele doresc, în principiu, să evite un război al prețurilor și un război de publicitate recomandă următoarea formulă:

$$\text{Bugetul de publicitate al firmei} = \text{Cifra de afaceri a firmei} \times \frac{\text{Cheltuielile de publicitate ale ramurii}}{\text{Cifra de afaceri a ramurii}}$$

Altfel spus o întreprindere care are x% de parte de piață, va trebui să aplice tot x% de "parte de publicitate" (share of voice).

Partea de publicitate se calculează astfel:

$$\frac{\text{Cheltuielile publicitare ale firmei}}{\text{Cheltuielile publicitare ale ramurii}}$$

c) Metoda sumei disponibile

În acest caz bugetul publicitar este direct legat de disponibilitățile pe termen scurt ale întreprinderii.

Această metodă conduce la tăierea bugetului de publicitate când lucrurile merg prost sau la investiții în publicitate atunci când totul merge bine. De notat este că sistemul fiscal încurajează asemenea procedee deoarece o creștere a cheltuielilor cu publicitatea diminuează profitul imposibil.

d) Metoda obiectivelor

Obiectivele publicitare fiind cunoscute în termeni măsurabili, această metodă constă în determinarea mijloacelor necesare pentru a le atinge și exprimarea costurilor pe care le implică. Dacă bugetul astfel calculat depășește posibilitățile financiare ale întreprinderii, se procedează la o ajustare a acestor obiective publicitare determinându-le nivelul.

Această metodă este desigur cea mai logică și cea mai riguroasă. Folosirea sa presupune cunoașterea curbilor de răspuns, adică a relațiilor de cauzalitate care urmăresc acțiunile publicitare și rezultatele. Adesea această metodă face necesară recurgera la teste.

Majoritatea anunțătorilor nu se rezumă la o singură metodă de determinare a bugetului de publicitate și recurg la combinații variate ale mai multor metode luând în considerare și alți factori specifici cum ar fi:

- etapa din ciclul de viață al produsului; produselor noi li se alocă bugete de publicitate mai mari pentru a le spori penetrarea pe piață în timp ce produselor deja cunoscute li se alocă bugete mai reduse ca procent din vânzări;

- cota de piață și clientela; mărcile cu cotă mare pe piață, de obicei au nevoie de cheltuieli de publicitate mai scăzute, calculate ca procente din volumul vânzărilor. Dacă se urmărește sporirea cotei de piață, evident că bugetul de publicitate va fi mai mare pentru produsele respective.

- concurența pe piață; cu cât este mai mare numărul de competitori cu atât cheltuielile de publicitate vor fi mai mari pentru o anumită marcă.

- frecvența de repetare a reclamei; cu cât numărul de repetări a reclamei este mai mare pentru a transmite mesajul către consumatori cu atât și bugetul de publicitate va fi mai ridicat.

- gradul de înlocuire al produsului; cu cât frecvența de consum va fi mai ridicată pentru un anumit produs (de uz curent ca: țigări, băuturi răcoritoare, pastă de dinți) cu atât va trebui realizată o publicitate mai susținută în scopul diferențierii imaginii de produsele concurente de același fel.

2.9. POLITICA FORȚEI DE VÂNZARE

2.9.1. Definiție, rol și obiective

Forța de vânzare (rețeaua sau echipa de vânzare) a unei întreprinderi este alcătuită din ansamblul personalului comercial însărcinat cu stabilirea de contacte individuale cu cumpărătorii actuali sau potențiali. Forța de vânzare cuprinde, în general, două grupe: forța de vânzare internă sau sedentară și forța de vânzare externă sau itinerantă.

• **Forța de vânzare internă** se compune din personalul de birou respectiv cei care redactează corespondența, răspund la telefon/fax, vânzători și tehnicieni comerciali care primesc clienții în localurile întreprinderii, televânzători (cei care fac propuneri de vânzare prin telefon clienților), persoane însărcinate cu întocmirea devizelor și execuția comenzilor.

• **Forța de vânzare externă** (itinerantă) cuprinde, pe de o parte, vânzători, reprezentanți, prospectori care vizitează cumpărătorii potențiali și, pe de altă parte, inspectorii de vânzări al căror rol este de a conduce și controla activitatea vânzătorilor.

Rolul vânzătorilor nu se limitează numai la actul de vânzare propriu-zis ci trebuie să îndeplinească numeroase sarcini cum sunt:

- prospectarea care constă în căutarea de noi clienți și analizarea problemelor lor pentru a le propune produse care să răspundă unor nevoi reale;
- transmiterea, către clienți de informații despre produse și despre întreprindere;
- vânzarea, care constă în luarea contactului cu clientul, prezentarea avantajelor unui produs, efectuarea unei demonstrații, răspunsul la eventualele obiecții și înregistrarea comenzii;
- colectarea de informații asupra clienților și concurenților, notarea sugestiilor din partea utilizatorilor, pe care vânzătorii le comunică întreprinderii;
- oferirea de servicii cum ar fi: sfaturi privind gestiunea, servicii după vânzare, aranjarea produselor în mobilierul de vânzare (merchandising) sau publicitate la locul de vânzare.

Obiectivele forței de vânzare sunt cuprinse de fapt în politica comercială a întreprinderii și se referă la: cifră de afaceri, profit, parte de piață, clienți noi, nivel de servire a clienților, notorietate, etc. Ele pot fi repartizate în timp și spațiu ca și pe fiecare vânzător în parte.

2.9.2. Determinarea mărimii forței de vânzare

Responsabilii comerciali ai întreprinderii sunt interesați să determine numărul optim al vânzătorilor. Pentru aceasta ei dispun de diferite metode.

a) **Analiza marginală.** Conform acestei metode întreprinderea recrutează un vânzător suplimentar numai dacă venitul marginal previzional depășește costul marginal impus de utilizarea sa. Folosirea acestei metode necesită statistici și previziuni de vânzări numeroase și destul de precise. Pentru exemplificarea metodei folosim datele din tabelul 2.6

Tabelul 2.6.

Exemplu de calcul marginal

Număr de vânzători	Cost total al forței de vânzare	Cost marginal	Venit total al forței de vânzare	Venit marginal
1	10.000.000	-	15.000.000	-
2	20.000.000	10.000.000	26.000.000	11.000.000
3	30.000.000	10.000.000	34.000.000	8.000.000

Întreprinderea nu va recruta decât doi vânzători deoarece al treilea ar costa mai mult decât venitul pe care l-ar aduce întreprinderii.

b) **Metoda bazată pe norma de muncă a vânzătorului.** Aceasta constă în determinarea clienților potențiali și repartizarea lor pe categorii în funcție de localizare, activitate, nivelul cumpărărilor, etc. Apoi, se estimează numărul de vizite necesare pentru deservirea fiecărui client potențial din fiecare categorie. În sfârșit, se stabilește numărul de vizite pe care le poate face un vânzător clienților dintr-o categorie dată.

Pe baza acestor elemente se poate calcula numărul de vânzători ce urmează să fie angajați pornind de la următoarea formulă:

$$N = \sum_{i=1}^n \frac{V_i C_i}{K_i}$$

în care:

N reprezintă mărimea forței de vânzare;

V - numărul de vizite necesare pentru o categorie de clienți într-un an;

C - numărul de clienți potențiali dintr-o categorie dată;

K - numărul de vizite pe care le poate face un vânzător, pentru o categorie de clienți;

i -categoria de clienți.

c) **Metoda bazată pe existența unei relații lineare între cifra de afaceri și numărul de vânzători.**

Varianta cea mai simplă constă în estimarea cifrei de afaceri a întreprinderii și mărimii vânzărilor realizate în medie de către un vânzător.

2.9.3. Recrutarea și formarea profesională a forței de vânzare

Odată determinată mărimea forței de vânzare (de birou și itinerantă), se poate trece la recrutarea și formarea profesională a personalului comercial.

Un bun reprezentant comercial trebuie să posede pe lângă inteligență, o bună pregătire generală, voință, etc. și o serie de trăsături de caracter cu totul originale:

- **gustul contactelor:** un reprezentant comercial nu-și poate îndeplini sarcina dacă apreciază că stabilirea de contacte cu alții reprezintă o corvoadă, ci trebuie să manifeste o anumită formă de exteriorizare;
- **empatia:** vânzătorul trebuie să aibă priceperea de a se pune în locul interlocutorului său, acesta fiind cel mai bun mijloc pentru a reuși să facă o vânzare;
- **non-susceptibilitatea:** vânzătorul nu trebuie să considere refuzul ca pe un atac personal; ci ca pe o operație neîncununată de succes la momentul respectiv;
- **o mare încredere în sine,** pentru a îndrăzni să facă propuneri de vânzare în orice circumstanțe;
- **o autonomie decizională:** vânzătorul nu poate fi controlat îndeaproape din cauza deplasărilor sale și trebuie să ia singur numeroase decizii;
- **o mare energie** pentru a duce la bun sfârșit cele mai dificile negocieri;
- **o mare integritate:** reprezentantul comercial este adesea supus la presiuni din partea clienților pentru a obține avantaje în detrimentul întreprinderii. El își fixează singur suma cheltuielilor de deplasare. Pentru a face față acestor tentații, probitatea sa profesională trebuie să fie exemplară;
- **o nevoie cronică de bani:** un bun reprezentant este acela care duce o viață puțin peste mijloacele de care dispune, adică recurge la credite de consum;
- **gustul călătoriilor:** reprezentantul comercial trebuie să accepte sacrificarea parțială a vieții de familie.

Metodele de recrutare a reprezentaților comerciali sunt foarte diverse și se aplică diferențiat, în funcție de originea candidaților.

Sursele de recrutare a viitorilor vânzători sunt în principal trei; absolvenții diferitelor școli, vânzătorii care au lucrat la firmele concurente, personalul din alte compartimente ale întreprinderii. Pentru selecția vânzătorilor, mai mult decât pentru celelalte categorii de personal, se recurge la discuții individuale și/sau de grup. Personalitatea candidatului joacă un rol de primă importanță și ea trebuie identificată cu multă precizie. Mediul social și familial al candidatului nu trebuie ignorate: viața familială, petrecerea timpului liber, prietenii etc., constituie tot atâția factori ce trebuie luați în considerare. În orice caz, cel mai bun test de angajare îl constituie o perioadă de probă de câteva luni, deoarece această perioadă îl pune pe candidat în condițiile reale de exercitare a meseriei.

EXEMPLE DE GRILE

MANAGEMENT

- 1) **Esențial pentru faza de operaționalizare a procesului de management este:**
 - a) preponderența activităților de adoptare și implementare a deciziilor curente;
 - b) manifestarea funcțiilor de previziune, organizare și coordonare;
 - c) dominanța deciziilor referitoare la activitatea de producție;
 - d) existența unui puternic caracter constatativ;
 - e) anticiparea de soluții organizatorice, motivaționale și de evaluare a resurselor umane.

- 2) **Procesele de management, spre deosebire de procesele de execuție, se caracterizează prin faptul că: activitățile exercitate de elementul uman sunt orientate în direcția producerii de bunuri materiale sau prestări de servicii; o minoritate a elementului uman acționează asupra celeilalte părți în vederea realizării obiectivelor întreprinderii. Analizați cele două afirmații și menționați care din opțiunile de răspuns sunt corecte:**
 - a) prima afirmație este adevărată, a doua este falsă;
 - b) prima afirmație este falsă, a doua este adevărată;
 - c) ambele afirmații sunt adevărate cu valoare cauză-efect;
 - d) ambele afirmații sunt adevărate fără valoare cauză-efect;
 - e) ambele afirmații sunt false.

- 3) **În procesul de manifestare a funcției de previziune, reconsiderarea reprezintă etapa prin care:**
 - a) se stabilește o rețea de obiective specifice și individuale;
 - b) întreprinderea este orientată în direcția inițierii unui program de cercetare, de reorganizare internă etc.;
 - c) se face legătura dintre orientările generale oferite de strategie și operațiunile curente;
 - d) obiectivele întreprinderii sunt defalcate în spațiu (compartimente de muncă, persoane) și pe perioade scurte de timp (lună, decadă, săptămână, zi);
 - e) se realizează un șir de verificări și evaluări asupra programelor, bugetelor, planurilor și prognozelor.

- 4) **În reuniunea Consiliului de Administrație, domnul Petre Petre, managerul general al S.C. ELCO-S.A., aprecia, „În ultimii trei ani societatea noastră a înregistrat o creștere continuă. Suntem deja o societate de mare dimensiune și cu un management centralizat. De aceea, trebuie să ne orientăm spre o structură de planificare cu rol funcțional și competență funcțională”. În acest caz, evident, managerul general opina pentru necesitatea unei structuri de planificare:**
 - a) fără organizare formală;
 - b) cu organism specializat de planificare;
 - c) pe compartimente;
 - d) de stat major;
 - e) mixte (pe compartimente și de stat major).

- 5) **Care este natura organizării dacă se concretizează în stabilirea structurii organizatorice, sistemului informațional, delegarea autorității și descentralizarea activităților întreprinderii?**
 - a) organizare procesuală;
 - b) organizare structurală;
 - c) organizare geografică;
 - d) organizare pe produs;
 - e) organizare de ansamblu.

- 6) **Într-un proces de management îndeplinirea corespunzătoare a funcției de coordonare depinde de:**
 - a) gradul de înțelegere a rolului și particularităților factorului uman din întreprindere;
 - b) natura relațiilor interpersonale ale managerilor cu subordonații lor;
 - c) latura umană a potențialului managerilor;
 - d) capacitatea de adaptare a întreprinderii la schimbările generate de mediul ambiant;
 - e) existența unor comunicații intense (verticale, orizontale și oblice).

7. **În reuniunea de sindicat de la secția Feraj I, liderul organizației a fost de părere că: "Formele de salarizare folosite au stimulat personalul secției în intensificarea eforturilor. Totodată, trebuie să**

observăm că, prin analize corecte, au fost eliminați factorii nefavorabili ai salarizării care s-au manifestat în ultimele trei luni". Analizați opinia liderului organizației de sindicat și arătați cărei teorii aparțin cele două direcții de motivare:

- a) teoriei clasice și teoriei necesităților;
- b) teoriei celor doi factori și teoriei echității;
- c) teoriei necesităților și teoriei speranțelor;
- d) teoriei clasice și teoriei stimulentei;
- e) teoriei speranțelor și teoriei echității.

8. În exercitarea funcției de control-evaluare, operația de corecție necesită:

- a) compararea obiectivelor realizate cu standardele;
- b) analiza abaterilor dintre obiectivele realizate și standarde;
- c) identificarea naturii abaterilor (pozitive sau negative) dintre obiectivele realizate și standarde;
- d) comunicarea rezultatelor măsurate persoanelor care sunt nominalizate să acționeze;
- e) operativitate în intervenția managerilor.

9. Într-un dialog cu directorul Departamentului de personal, directorul executiv atrăgea atenția că pentru "...motivarea personalului trebuia să se efectueze studii bazate pe metoda incidentelor critice". Analizați opinia directorului executiv și menționați care teorie a motivării a fost neglijată:

- a) teoria necesităților (nevoilor);
- b) teoria celor doi factori;
- c) teoria stimulentei;
- d) teoria echității;
- e) teoria speranțelor.

10. Caracterul corectiv al funcției de control-evaluare constă, între altele, în:

- a) compararea rezultatelor cu abaterile stabilite inițial;
- b) analiza abaterilor și precizarea cauzelor care le-au generat;
- c) inițierea măsurilor pentru preîntâmpinarea deficiențelor;
- d) indicarea măsurilor necesare eliminării deficiențelor;
- e) integrarea abaterilor pozitive în procesul de execuție și de management.

MARKETING

1. Termenul de piață, în sens restrâns, este folosit pentru a exprima:

- a) ansamblul publicului susceptibil de a exercita o influență asupra vânzărilor unui produs;
- b) activitățile unei organizații în rândul clienților;
- c) mărimea, structura și tendințele evoluției vânzărilor unui produs sau serviciu;
- d) aria de acoperire cu sfera de bunuri, de către o firmă;
- e) volumul vânzărilor către un segment de cumpărători.

2. Avantajele particulare ale anchetelor prin corespondență sunt:

- a) costul variabil al acestui tip de anchetă este destul de redus, chiar dacă indicele de răspuns este mic;
- b) calitatea foarte ridicată a răspunsurilor în raport cu celelalte tipuri de anchetă;
- c) pot fi puse toate întrebările care reclamă în mod imperativ un contact direct cu anchetatorul;
- d) este mult mai ușor să determini pe cineva să se exprime singur în scris decât oral în prezența stânjenoare a anchetatorului;
- e) dispersia geografică a persoanelor nu afectează prea mult costul.

3. Care din următorii factori nu influențează mărimea eșantionului:

- a) precizia dorită;
- b) omogenitatea populației analizate;
- c) tipul de anchetă folosit pentru eșantionul considerat;
- d) siguranța în ceea ce privește reprezentativitatea eșantionului;
- e) mărimea bazei de sondaj.

4. Care din strategiile de segmentare a pieței implică o rețea de distribuție mai vastă și costisitoare:

- a) strategia nediferențiată;
- b) strategia diferențiată;

- c) strategia axată pe un singur segment;
- d) strategia axată pe un număr restrâns de segmente;
- e) nu există deosebiri în această privință de la o strategie la alta.

5. În legătură cu atractivitatea pieței folosită drept criteriu la alcătuirea portofoliului unei firme se pot face următoarele afirmații:

- a) este o variabilă relativ independentă în raport cu firma;
- b) este o variabilă relativ dependentă de activitatea firmei;
- c) exprimă o anumită stare a pieței asupra căreia întreprinderea poate acționa direct;
- d) exprimă o anumită stare a pieței asupra căreia întreprinderea nu are nici o influență;
- e) este o variabilă care permite să se facă aprecieri asupra întreprinderii.

6. Care din următoarele afirmații nu sunt adevărate în legătură cu marca de produs:

- a) are scopul să indice consumatorului că în legătură cu produsul respectiv există garanții precise;
- b) servește la identificare, la diferențiere;
- c) este un mijloc de exprimare care dă indicații numeroase atunci când marca sa nu este de valoare;
- d) reprezintă un capital considerabil care crește prin trecerea timpului;
- e) alegerea unei mărci este deosebit de importantă datorită investițiilor care vor fi angajate ulterior pentru a o exploata.

7. Diversificarea produselor înseamnă:

- a) produs nou pe o piață veche;
- b) produs nou pe o piață nouă;
- c) produs vechi pe o piață veche;
- d) produs vechi pe o piață nouă;
- e) produs nou pe o piață în formare.

8. Atunci când o întreprindere procedează la stabilizarea prețurilor înseamnă că a optat pentru:

- a) obiective de profit;
- b) obiective de volum;
- c) obiective axate pe concurență;
- d) obiective de supraviețuire;
- e) obiective de piață.

9. Opțiunea pentru politica de preț de luare a caimacului este justificată în următoarele cazuri:

- a) atunci când vânzările sunt mai puțin sensibile la preț în faza de lansare;
- b) când se știe că produsul va fi amenințat de o vie concurență încă de la lansarea pe piață;
- c) când există o piață de elită;
- d) când se pot realiza economii la costurile unitare prin lansarea unor cantități mari;
- e) când se dorește o rentabilizare rapidă a întreprinderii.

10. Modelul implicării minimale folosit în cadrul mecanismului de acțiune al publicității presupune o succesiune de etape după cum urmează:

- a) mesaj-cunoaștere-acțiune-comportament;
- b) mesaj-comportament-atitudine-cunoaștere;
- c) cunoaștere-mesaj-comportament-acțiune;
- d) mesaj-cunoaștere-comportament-atitudine;
- e) cunoaștere-acțiune-comportament-mesaj.

BIBLIOGRAFIE

1. **Constantinescu,D. Managementul întreprinderii,Editura SITECH,Craiova,2005 (coord.)**
2. **Criveanu,I. Management, Editura SITECH, Craiova, 2005**
Dragomir Gh.
3. **Meghișan,Gh. Bazele marketingului,Editura SITECH,Craiova, 2006**
Nistorescu,T.
4. ***** Cunoștințe economice fundamentale, Editura SITECH,Craiova, 2008**
5. ***** Cunoștințe economice de specialitate, Specializarea Managementul Firmei Editura SITECH,Craiova, 2008**